

Nur Khoiri

# KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH



Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah  
dan Kepuasan Kerja Pada Madrasah Aliyah

---

# KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH

Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan  
Kepuasan Kerja Pada Madrasah Aliyah

---



Dr. H. Nur Khoiri M.Ag.

# KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH

Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan  
Kepuasan Kerja Pada Madrasah Aliyah

---

KEPEMIMPINAN PEMBELAJARAN KEPALA MADRASAH  
Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Pada  
Madrasah Aliyah  
Karya Dr. H. Nur Khoiri M.Ag.

---

Penyunting: Aqil Luthfan  
Penata Aksara: Denny Atmaja  
Perancang Sampul: SeAP Studio

ISBN 978-602-53280-4-6

Cetakan Pertama, Maret 2019

x + 178 hlm.; 21 cm.

---

Diterbitkan oleh Southeast Asian Publishing  
Puri Delta Asri 3 Blok W No. 2 Semarang  
Telepon +62-8968-449-7722  
Surel: [contact@seapublication.com](mailto:contact@seapublication.com)  
Website: [seapublication.com](http://seapublication.com)

---

©2019

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau keseluruhan  
buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Rasa syukur senantiasa kami panjatkan kehadiran Allah swt. yang telah melimpahkan karunia dan nikmat-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan Buku “Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah: Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Pada Madrasah Aliyah”.

Buku ini disusun sebagai salah satu referensi penggiat dan *stakeholder* penguatan dan pemberdayaan mutu Madrasah Aliyah dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa guna mewujudkan negara yang kompetitif dan berdaya saing.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kekurangan, jauh dari sempurna. Kata demi kata merupakan aktualisasi optimal dari pikiran penulis, sehingga tentunya penulis mengharapkan saran dan kritik yang konstruktif dari berbagai pihak demi kesempurnaan buku ini.

Semarang, 30 Maret 2019  
Penulis



## **DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL —	i
KATA PENGANTAR —	v
DAFTAR ISI —	vii

### **BAB I : PENDAHULUAN — 1**

- A. Latar Belakang — 1
- B. Signifikansi Kajian — 7
- C. Riset Sebelumnya — 8

### **BAB II : TEORI DAN HIPOTESIS — 15**

- A. Deskripsi Teori — 15
  - 1. Motivasi Kerja — 15
    - a. Pengertian Motivasi Kerja — 15
    - b. Teori Motivasi Kerja — 22
    - c. Pengukuran Motivasi — 29
  - 2. Iklim Sekolah — 34
    - a. Pengertian Iklim Organisasi — 34
    - b. Pengukuran Iklim Organisasi — 40
  - 3. Kepuasan Kerja — 41
    - a. Pengertian Kepuasan Kerja — 41
    - b. Teori Kepuasan Kerja — 46
    - c. Pengukuran Kepuasan Kerja — 49
    - d. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja — 50
  - 4. Kepemimpinan Pembelajaran — 51
    - a. Pengertian Kepemimpinan — 51
    - b. Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran — 59
    - c. Pentingnya Kepemimpinan Pembelajaran — 62
    - d. Butir-Butir Penting Kepemimpinan Pembelajaran — 64



- e. Kontribusi Kepemimpinan Pembelajaran terhadap Hasil Belajar — 67
- B. Kerangka Berpikir — 69
- C. Hipotesis — 73

### **BAB III : METODE KAJIAN — 75**

- A. Jenis dan Pendekatan— 75
- B. Populasi dan Sampel — 76
- C. Instrumen — 89
- D. Pengumpulan Data — 117
- E. Analisis Data — 122

### **BAB IV : KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH — 127**

- A. Deskripsi Data — 127
  - 1. Data Motivasi Kerja — 127
  - 2. Data Iklim Madrasah — 131
  - 3. Data Kepuasan Kerja — 137
  - 4. Data Kepemimpinan Pembelajaran — 142
- B. Hipotesis — 147
  - 1. Kontribusi Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang — 147
  - 2. Kontribusi Iklim Sekolah Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang — 150
  - 3. Kontribusi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang — 154
  - 4. Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang — 157
- C. Pembahasan — 162

**BAB V : PENUTUP — 169**

A. Kesimpulan — 169

B. Penutup — 172

DAFTAR PUSTAKA — 174



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Pembangunan manusia (*human development*) yang saat ini selalu didengungkan merupakan suatu gagasan yang tidak mengacu kepada salah satu aspek saja akan tetapi harus membangun keseluruhan aspek sumber daya yang dimiliki oleh manusia. Jika hanya salah satu aspek saja yang menjadi fokus perhatian maka hal tersebut akan menimbulkan dampak negatif bagi kehidupan masyarakat itu sendiri.

Membahas mengenai kualitas sumber daya manusia, pendidikan memegang peran yang sangat penting dalam proses peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas pendidikan merupakan suatu proses yang terintegrasi dengan proses peningkatan kualitas sumber daya manusia itu sendiri. Menyadari pentingnya proses peningkatan kualitas sumber daya manusia, maka pemerintah bersama kalangan swasta telah dan terus berupaya

mewujudkan amanat tersebut melalui berbagai usaha pembangunan pendidikan yang lebih berkualitas antara lain melalui pengembangan dan perbaikan kurikulum dan system evaluasi, perbaikan sarana pendidikan, pengembangan dan pengadaan materi ajar, serta pelatihan bagi guru dan tenaga kependidikan lainnya. Tetapi pada kenyataannya upaya pemerintah tersebut belum cukup berarti dalam meningkatkan kualitas pendidikan.

Sekolah merupakan salah satu sarana untuk membangun masyarakat. Sekolah juga dapat dikatakan sebagai agen perubahan masyarakat bahkan dunia. Manusia Indonesia yang diharapkan saat ini adalah manusia yang mampu mengembangkan keseluruhan potensi yang dimilikinya. Gambaran manusia yang seutuhnya tersebut telah dirumuskan di dalam Undang–Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa Pendidikan Nasional bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab.<sup>1</sup>

Setelah sepuluh tahun lebih kebijakan otonomi pendidikan diimplementasikan disamping terdapat dampak positif juga ada dampak negatifnya dan menimbulkan berbagai masalah. Masalah-masalah yang muncul antara

---

<sup>1</sup> Undang–Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* Pasal 3.

lain: (1) munculnya raja-raja kecil di daerah; (2) berkembangnya kepentingan dan pertimbangan politik dalam dunia pendidikan; dan (3) merosotnya standar kinerja pendidikan, yang disebabkan oleh dua faktor utama, yaitu implementasi Undang-Undang tentang otonomi daerah itu sendiri, dan *capacity* daerah yang belum memadai untuk melaksanakan beban kewenangan dan tanggung jawab yang diterima dari pemerintah pusat.<sup>2</sup>

Permasalahan Pendidikan di Kota Semarang adalah: (1) belum optimalnya kemampuan dan kesiapan SDM di lingkungan pendidikan dalam menjalankan kebijakan desentralisasi pendidikan; (2) kurang optimalnya sekolah untuk mengatur sendiri penyelenggaraan pendidikan; (3) ranking kelulusan siswa Semarang dibandingkan daerah lain di Jawa Tengah masih tertinggal; (4) masih rendahnya pemahaman dan pengalaman pengelolaan keuangan sekolah sesuai regulasi yang ada; (5) masih sedikitnya sekolah yang bertaraf nasional dan internasional berdasarkan proporsi jumlah sekolah; (6) disparitas kualitas sekolah dan pendidik, antara sekolah di tengah kota dengan di wilayah pinggiran kota; (7) masih rendahnya Pemahaman masyarakat berpartisipasi dalam pendanaan pendidikan; dan (8) Sarana dan prasarana sekolah masih ada yang tidak sesuai dengan kebutuhan sesuai SNP.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Baedhowi. *Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan*. (Semarang : Pelita Insani, 2009). Hal. 88,117

<sup>3</sup> *Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kota Semarang tahun 2016-2021*

Oleh karena itu sekolah sebagai lembaga masyarakat mengemban amanat masyarakat untuk membantu menciptakan siswa yang memiliki kualitas yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan visi pendidikan Nasional tahun 2020 yaitu, “terwujudnya bangsa, masyarakat, dan manusia Indonesia yang berkualitas tinggi, maju dan mandiri”. Kemudian diperegas lagi dengan rumusan visi Indonesia 2020 yaitu, “terwujudnya masyarakat Indonesia yang religious, manusiawi, bersatu, demokratis, adil sejahtera, maju, mandiri, serta baik dan bersih dalam penyelenggaraan Negara.”

Sebagai salah satu solver dalam mengimplementasikan rencana strategis Dinas Pendidikan Kota Semarang tahun 2016-2021 khususnya tentang; (1) belum optimalnya kemampuan dan kesiapan SDM di lingkungan pendidikan dalam menjalankan kebijakan desentralisasi pendidikan; (2) kurang optimalnya sekolah untuk mengatur sendiri penyelenggaraan pendidikan; (3) ranking kelulusan siswa Semarang dibandingkan daerah lain di Jawa Tengah masih tertinggal. Serta visi Indonesia 2020 memerlukan kinerja kepala Madrasah yang memiliki: 1) Kompetensi yang meliputi aspek kepribadian, kemampuan manajerial, perilaku entrepreneur; 2) Komitmen yang meliputi loyalitas terhadap organisasi, keterikatan secara psikologis, keterlibatan tugas; dan 3) Motivasi yang meliputi dorongan, cita-cita atau harapan.

Peran kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah memiliki kontribusi penting untuk mencapai tujuan tersebut. Komisi Redisain Kepemimpinan Pembelajaran

mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai berikut: *Instructional Leadership is leader that ensure school programs, procedures, and practices focus on the learning and achievement of all students and support the social and emotional development necessary for students to attain academic success, which cover 7 component standarts: continuous improvement, culture for teaching learning, assesment, professional growth, management of the school, ethics, and diversity. (Learning Centered Leadership Policy, ILRC, Tennessee, USA. 2008)*<sup>4</sup>.

Definisi tersebut menjelaskan bahwa kepemimpinan pembelajaran yang berfokus pada pembelajaran, bermakna bahwa proses penyelenggaraan madrasah diarahkan pada perbaikan secara terus menerus terhadap mutu kualitas pembelajaran dengan menciptakan budaya belajar, penilaian berkelanjutan, pengembangan profesionalitas guru, manajemen sekolah yang berbasiskan etika, dan toleransi terhadap keberagaman siswa yang kesemuanya diarahkan pada peningkatan layanan prima untuk pencapaian prestasi akademik siswa yang tinggi.

Menurut Gorton dalam Astuti, kepala madrasah sebagai pemimpin pembelajaran (*instructional leader*), merupakan sosok unik yang diharapkan mampu menyusun strategi dalam membantu kemajuan madrasah meraih visi yang diidamkan dan sangat menentukan kesuksesan madrasah<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Tennessee State Board Of Education "Learning Centered Leadership Policy". *The Instructional Leadership Redesign Comission*. (USA: ILRC, 2008) hal 17

<sup>5</sup> Astuti, Idayu. 2011. *Kepemimpinan Pembelajaran Sekolah Inklusi*. (Malang: Bayumedia, 2011) Hal 68



Tiga gagasan dasar menurut Idris tentang pengkaitan peranan kepemimpinan pengajaran dari seorang kepala madrasah dengan ciri dan tingkah laku kepala madrasah efektif yang dilihat dari visi sekolah adalah sebagai berikut: 1) kepala madrasah yang efektif memiliki dan memegang teguh visi atau *image* tentang apa yang akan dicapai; 2) visi ini menuntun kepala madrasah dalam mengelola dan memimpin sekolahnya; dan 3) kepala madrasah yang efektif memusatkan kegiatannya pada pengajaran dan kinerja (unjuk kerja) guru di kelas<sup>6</sup>.

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dan optimal dari kepala sekolah akan mewujudkan suasana pembelajaran yang mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa efektivitas kepala sekolah dinilai angka kreditnya dalam kompetensi: 1) kepribadian dan sosial; 2) kepemimpinan pembelajaran; 3) pengembangan sekolah dan madrasah; 4) manajemen sumber daya; 5) kewirausahaan sekolah/ madrasah; dan 6) supervisi pembelajaran<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Idris, Jamaluddin. 2007. *Sekolah Efektif dan Guru Efektif*. (Yogyakarta & Banda Aceh: Taufiqiyah Sa'adah & Suluh Press. 2007) Hal 24-25

<sup>7</sup> Wardani, Dewi Kusuma dan Mintasih Indriayu. "Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN". (Makalah disajikan dalam Prosiding Seminar Nasional, 9 Mei. 2015) Hal 684-685

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara maka permasalahan yang akan dibahas dalam buku ini adalah:

1. Seberapa besar kontribusi motivasi kerja terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.
2. Seberapa besar kontribusi iklim Organisasi Sekolah terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.
3. Seberapa besar kontribusi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.
4. Apakah terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, iklim sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.

## **B. Signifikansi Kajian**

Kajian dalam buku ini bermanfaat secara teoritis dan praktis, adapun secara teoritis dapat penulis uraikan sebagai berikut:

1. Mengetahui kontribusi motivasi kerja terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.
2. mengetahui kontribusi iklim Organisasi Sekolah terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.
3. Mengetahui kontribusi kepuasan kerja terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.

4. Mengetahui kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja, iklim sekolah dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.

Adapun signifikansi buku secara praktis sebagai berikut:

1. Memberi gambaran tentang Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang sehingga dapat dijadikan acuan bagi stakeholder dalam meningkatkan mutu Madrasah yang berbasis internalisasi nilai-nilai ajaran Islam.
2. Memberikan kontribusi bagi kementerian Agama dan Instansi terkait tentang kontribusi iklim madrasah, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara bersama-sama dengan Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah khususnya di Kota Semarang.
3. Memberikan gambaran kepada studi berikutnya yang ingin mengkaji lebih mendalam dengan topik dan fokus serta setting yang lain untuk memperoleh perbandingan sehingga memperkaya temuan-temuan buku ini.
4. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah khususnya yang kontribusinya dari iklim madrasah, kepuasan kerja dan motivasi kerja.

### **C. Riset Sebelumnya**

Ana Dwi Utami. 2017. *Peran kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah di SMP negeri 6 Surabaya* Pembimbing pengembangan proses pembelajaran dilaksanakan melalui

kegiatan *monitoring* dan pemberian motivasi. *Monitoring* ini merupakan kegiatan yang dilaksanakan kepala sekolah untuk memantau kinerja guru. Kegiatan *monitoring* sendiri diadakan rutin setiap hari di sekolah dengan tujuan agar pembelajaran dapat berjalan secara efektif dan efisien. Kegiatan ini dilaksanakan dengan berjalan berkeliling ke teras kelas, memanfaatkan media CCTV dan juga pengumpulan jurnal harian kelas oleh wali kelas tiap minggu sekali. Pelaksana *monitoring* selain dilakukan langsung oleh kepala sekolah, juga dibantu oleh wakil kepala sekolah atau staf. Tindak lanjutnya berupa peneguran langsung ataupun keteladanan. Pemberian motivasi dari kepala SMP Negeri 6 Surabaya, diberikan dengan memberikan arahan tiap hari senin ketika upacara bendera, melalui *reward*, dan melalui papan-papan poster yang terpasang dilingkungan sekolah. Pelatihan untuk pengembangan profesionalisme guru di SMP Negeri 6 Surabaya dilaksanakan menyesuaikan kebutuhan sekolah. Kegiatan pelatihan di sekolah diimplementasikan melalui *workshop* dengan mendatangkan pemateri dari luar pada kurun waktu yang kondisional serta fokus pada materi yang berkaitan dengan inovasi pendidikan. Pelatihan dilaksanakan dengan sistem penunjukan tugas. Bertujuan untuk menumbuhkan rasa percaya diri yang lebih pada guru dan pengetahuan baru yang telah diperoleh dapat ditularkan pada guru yang lain di SMP Negeri 6 Surabaya. Pelatihan ini sekaligus merupakan pemberian tanggung jawab langsung dari kepala sekolah. Kendala yang dihadapi adalah terkait dengan waktu pelaksanaan pelatihan yang harus menyesuaikan jadwal guru. Supervisi

pembelajaran di SMP Negeri 6 Surabaya dilaksanakan secara terprogram oleh pihak sekolah. Kegiatan ini dimulai dengan pengisian angket yang disediakan sekolah untuk kemudian dibuatkan jadwal sesuai dengan kesiapan guru untuk disupervisi. Supervisor berasal dari internal sekolah, yakni kepala sekolah dan guru senior pengganti ketika kepala sekolah berhalangan hadir. Tindak lanjut dari supervisi pembelajaran yakni memungkinkan adanya diskusi personal yang dilakukan antara kepala sekolah dan guru untuk sama-sama menemukan solusi yang sesuai dengan kebutuhan guru.

Yandris Mena dkk. 2015. *Kemimpinan pembelajaran kepala sekolah dalam meningkatkan profesional guru* kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (Kepala Sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu mengembangkan kondisi belajar dan mengelola lingkungan belajar yang memungkinkan hasil belajar siswa meningkat. Perlu diketahui bahwa kepemimpinan pembelajaran sangat mempengaruhi mutu pendidikan bagi seorang guru. Sebab, profesionalisme guru itu sendiri merupakan suatu pekerjaan yang memerlukan kepandaian khusus untuk menjalankannya dan mengharuskan adanya pembayaran dalam pelaksanaannya kemampuan profesional merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam melakukan aktifitas, karena dengan adanya kemampuan profesional seseorang akan mampu melakukan sesuatu sebagaimana yang diharapkan. Perilaku profesional merupakan otonomi atau kemandirian dalam melaksanakan profesinya

Nur Khoiri. 2014. Kinerja Kepala Madrasah (Kontribusi Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang) menemukan Berdasarkan perhitungan analisis regresi empat prediktor, diperoleh  $F_{reg} = 8,768$ , sedangkan nilai pada tabel ( $f_t$ ) pada taraf signifikansi 5% 4,54, dan pada taraf signifikansi 1% diperoleh 8,68. Dengan demikian  $F_{reg} = 8,768 >$  dari  $F_{tabel}$  dan hasilnya positif dan signifikan. Adapun Sumbangan pada varian adalah  $0,7006 = 70,06\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi Kepemimpinan, Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja secara bersama-sama sebesar 62% terhadap kinerja kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun Pelajaran 2014/2015 dan sebesar 38% dipengaruhi oleh faktor lain; latar belakang pendidikan, tingkat intelegensi, minat kerja, tingkat pendidikan dan lain-lain.

Sucipno. 2013. *Pengaruh kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru di SMP* Berdasarkan hasil kajian dalam buku ini dapat ditarik beberapa kesimpulan berkaitan dengan hipotesis yang diajukan. Dan temuan yang diperoleh dalam buku ini adalah : 1. Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Ulok Kupai Kabupaten Bengkulu Utara. Artinya makin baik kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah, maka makin baik pula kinerja guru. 2. Kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Ulok Kupai Kabupaten Bengkulu Utara. Artinya makin tinggi kepuasan kerja guru maka makin

tinggi kinerja guru. 3. Kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah kepuasan kerja guru berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru SMP Negeri se-Kecamatan Ulok Kupai Kabupaten Bengkulu Utara. Artinya makin baik kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah dan kepuasan kerja guru maka makin baik pula kinerja guru dalam melaksanakan tugasnya.

Benyamin situmorang. 2013. *Pengaruh perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran terhadap kepuasan kerja kepala smp di medan Pertama*, perilaku inovatif berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP. *Kedua*, kepemimpinan pembelajaran berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP. *Ketiga*, perilaku inovatif dan kepemimpinan pembelajaran secara bersama-sama berhubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja kepala SMP

Miswan. 2012. *Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen Pegawai Negeri Sipil pada Universitas Swasta di Kota Bandung (Studi pada jurusan/program studi di lingkungan Universitas Swasta se-Kota Bandung)*. Studi ini menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS, iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada Universitas Swasta kota Bandung. Sehingga perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor strategis untuk mewujudkan kinerja dosen PNS yang profesional bermutu.

Teguh Apriyan 2007. *Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi Terhadap kreativitas guru ipa smp negeri se kota pekalongan*. Penelitian Tesis ini menguraikan Kepemimpinan kepala sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA SMP se kota Pekalongan yaitu sebesar 12%. Menurut persepsi guru IPA, kepemimpinan kepala sekolah masih tergolong cukup, sehingga berpengaruh pula pada kreativitas guru IPA yang tergolong cukup. Iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA SMP se Kota Pekalongan yaitu sebesar 48,9%. Iklim organisasi yang tercipta di lingkungan SMP Negeri se Kota Pekalongan cenderung cukup, sehingga berdampak pada kreativitas guru IPA yang kurang optimal. Sedangkan Kepemimpinan kepala sekolah dan iklim organisasi sekolah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kreativitas guru IPA SMP Negeri se Kota Pekalongan yaitu sebesar 72,3%.

Dwiyanto. 2001. *Pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sekretariat daerah Kabupaten Kendal*. Penelitian ini menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara variable kinerja pegawai dengan variable gaya kepemimpinan, dengan koefisien korelasi sebesar 0,588 dengan tingkat signifikansi 96,1%, dan terdapat hubungan yang signifikan antara variable kinerja pegawai dengan variable iklim organisasi, dengan koefisien korelasi sebesar 0,457 dengan tingkat signifikansi 98%. Terdapat hubungan yang signifikan antara variable kinerja pegawai dengan variable motivasi kerja, dengan koefisien korelasi sebesar 0,418 dengan



tingkat signifikansi 97,1%. Selanjutnya besarnya pengaruh variable gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja pegawai terhadap variable kinerja pegawai diketahui melalui koefisien determinan sebesar 0,58 atau 58%, sedangkan sebesar 42% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Sementara buku ini mengangkat topik Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah (Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang) yang akan menunjukkan adanya faktor yang mempengaruhi kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah yaitu Kontribusi Iklim Sekolah, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja.

# BAB II

## TEORI DAN HIPOTESIS

### A. Deskripsi Teori

#### 1. Motivasi Kerja

##### a) Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata "*motif*", dalam bahasa Inggris diistilahkan dengan kata *motive*, *motion*, dan *motivation*, yang berarti gerakan atau sesuatu yang bergerak (Mish, 1996: 759). Arti ini terkait erat dengan asal usul kata motivasi. Dalam bahasa latin dikenal kata '*move*' yang berarti gerak, atau bergerak. Dengan demikian, motivasi merupakan suatu proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif<sup>1</sup>.

Sedangkan secara istilah, motivasi berarti segala sesuatu yang mendorong seseorang untuk bertindak melakukan sesuatu (Hikmat, 2011: 271). Motivasi dapat dimaknai sebagai keinginan untuk berbuat sesuatu. Motivasi

---

<sup>1</sup> Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. (Japan : McGraw-Hill Company. 1996), hal. 270

merupakan keinginan yang terdapat pada diri individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan atau pekerjaan<sup>2</sup>. Wexley & Yukl merumuskan, "*Motivation is usually defined as the process by which behavior is energized and directed*". Motivasi biasanya didefinisikan sebagai suatu proses penguatan dan pengarahan perilaku. Itu berarti, motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan diri individu terarah untuk mencapai tujuan kerja<sup>3</sup>. Motivasi atau dorongan dapat dimaknai sebagai suatu pernyataan yang kompleks di dalam suatu organisme yang mengarahkan tingkah laku terhadap suatu tujuan (*goal*). Tujuan (*goal*) inilah yang membatasi tingkah laku organisme itu. Untuk itu, kunci dalam memahami proses motivasi bergantung pada pengertian dan hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif<sup>4</sup>.

Tugas utama dari seseorang pemimpin adalah memotivasi karyawan dalam organisasi untuk mengantarkan karyawan dalam organisasi pada level yang tinggi (Porter, 1987) sehingga pemimpin yang baik harus dapat menjawab pertanyaan motivasi apa yang harus diberikan kepada karyawan mereka<sup>5</sup>. Diharapkan motivasi akan dapat memberikan produktifikasi yang maksimal, pencapaian kinerja dan meningkatkan akuntabilitas perusahaan. Menurut Eherniss

---

<sup>2</sup> Husaini Usman, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara. 2008), hal. 250

<sup>3</sup> Wexley, K.N., & Yukl, G. A. *Organizational behavior and personal psychology*. (Illinois : Richard D. Irwin Inc. 1984), hal. 13

<sup>4</sup> Luthans, hal. 270

<sup>5</sup> Steers, R.M., & Porter, L.W., *Motivation and Work Behavior*. (USA: McGraw-Hill inc. 1987), hal. 118

dan Kane (1987), bahwa 10 % waktu manajer digunakan untuk mengembangkan cara-cara memotivasi karyawan.

Gibson menyatakan bahwa “motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau didalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku”.<sup>6</sup>

Selanjutnya, Tanjung da Arep menyatakan bahwa motivasi adalah “sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja”<sup>7</sup>. Disini terdapat 3 hal pokok yang harus diperhatikan dalam memotivasi seseorang, yaitu: peran, perlakuan dan penghargaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kovaeh (1995) menghasilkan rangking faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk bekerja, yaitu: bekerja itu penting, memiliki apresiasi penuh dalam bekerja, perasaan memiliki sesuatu, keamanan kerja, tingkat upah yang baik. Sedangkan lima rangking bawah yang memotivasi seseorang bekerja adalah upaya promosi dan berkembangnya dalam organisasi, kondisi kerja yang lebih baik, loyalitas karyawan terhadap pimpinan, disiplin dan rasa simpati terhadap permasalahan karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Jurkiewicz (1998), yang meneliti mengenai perbedaan motivasi dalam bekerja antara karyawan pemerintah dan karyawan swasta hasilnya mengindikasikan adanya perbedaan yang signifikan diantara kelompok karyawan, berkaitan

---

<sup>6</sup> Gibson Ivaneevich Donnely, 1995, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta. Hal. 185

<sup>7</sup> Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT. Grasindo, hal. 28

dengan faktor yang memotivasi mereka. Tahap pertama dalam buku ini adalah menentukan perbedaan yang diukur atas dasar apa yang diinginkan oleh karyawan dan pekerjaan mereka dengan apa yang mereka terima sebenarnya dan pekerjaan.

Karyawan sektor pemerintah cenderung sebagai faktor yang memotivasi mereka adalah kestabilan dan keamanan di masa depan, kesempatan untuk mempelajari sesuatu yang baru, kesempatan untuk memberi kepuasan tertentu dengan gaji yang tinggi. Sedangkan untuk karyawan sektor swasta cenderung dipengaruhi oleh tingkat gaji yang tinggi, kesempatan untuk melatih kepemimpinan, kesempatan untuk maju dan berkembang, kestabilan dan keamanan di masa depan serta kesempatan untuk memberikan kontribusi terhadap keputusan-keputusan penting.

Sementara itu, Siagin mengatakan bahwa motivasi merupakan "daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Dengan pengertian, bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan."<sup>8</sup>

Berikutnya Wexley dan Yukl (As'ad, 1991), motivasi adalah sebagai proses dimana perilaku diberikan energi dan diarahkan. Batasan tersebut mengandung makna bahwa motivasi merupakan pemberian atau penimbulkan motif, se-

---

<sup>8</sup> Siagian, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2003. Hal. 102

hingga pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pengetian ini menjelaskan mengapa pegawai bersedia melakukan sesuatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kesiediaan tersebut timbul karena adanya dorongan, motif-motif, ataupun perangsang-perangsang dalam diri seorang pegawai<sup>9</sup>.

Disisi lain, Terry (dalam Hasibuan), mengemukakan bahwa “motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.” Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda. Dari segi aktif atau dinamis, motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan dan mengarahkan daya dan potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dari segi pasif atau statis, motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan sekaligus sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan<sup>10</sup>.

Adapun Robbins (1996: 212), mendefinisikan “motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditioned by effort’s ability to satisfy some individual need”. Artinya motivasi adalah kesiediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan

---

<sup>9</sup> As’ad, hal. 45

<sup>10</sup> Malayu, S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Gunung, 1997), hal. 93

upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual<sup>11</sup>.

Menurut Mc Clelland dalam Darmawan motivasi memiliki beberapa dimensi, yakni<sup>12</sup>:

- a) Kebutuhan terhadap prestasi. Kebutuhan ini mencakup: 1) adanya perasaan terikat dengan bidang tugasnya, 2) berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik, 3) tanggap terhadap situasi sukar dan menantang, 4) keinginan menerima tanggungjawab, 5) standard prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi.
- b) Kebutuhan terhadap kekuasaan. Kebutuhan ini mencakup: 1) senang berargumentasi yang baik, 2) mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah, dan 3) pentingnya symbol status untuk mempengaruhi orang lain.
- c) Kebutuhan terhadap afiliasi. Kebutuhan ini meliputi: 1) senang bekerjasama dengan orang lain, 2) berinteraksi dengan karyawan lain dan bersahabat dengan karyawan baru, dan 3) kesediaan membantu orang lain.

Sementara orang yang memiliki motivasi secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yakni<sup>13</sup>:

---

<sup>11</sup> Robbins, P., Stephen. *Essential of Organization Behavior*. (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc. 1996), hal. 212

<sup>12</sup> Dani Darmawan, *Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*. (Universitas Pendidikan Indonesia, 2013), hal. 83-84

<sup>13</sup> Sergiovanni, J. Thomas dan Starratt J. Robert, *Supervision a Redefinition*, (New York: McGraw-Hill. 1993), hal. 71

- 1) Those that emphasize the exchange of rewards or punishment for compliance, "what gets rewarded gets done".
- 2) Those that seek compliance by emphasizing opportunities to experience satisfaction from the work itself, "what is rewarding gets done".
- 3) Those that are based on the idea that compliance results from moral judgment, "what is good gets done".

Terjemahan secara bebas kutipan diatas adalah: 1) orang yang menekankan pertukaran hadiah atau hukuman bagi perilaku, "imbalan apa yang akan didapatkan, atas pekerjaan yang dilakukan". 2) orang yang mencari pekerjaan dengan menekankan pencapaian kepuasan dari pekerjaan itu, "apa yang didapatkan pada saat melaksanakan pekerjaan". 3) orang yang bertopang pada idealitas bahwa pekerjaan itu berasal dari nilai moral, "kebaikan yang akan didapatkan".

Dari beberapa cuplikan pengertian motivasi di atas, penulis dapat merumuskan motivasi sebagai:

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak;
2. pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu;
3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang;
4. Proses dalam individu yang menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan.



**b) Teori Motivasi Kerja**

Wexley & Yukl menyatakan: "The concept of motivation has been a very troublesome one for psychology. One reason for this is that motivation is not directly observable". Maknanya adalah konsep atau teori motivasi merupakan sebuah permasalahan yang tak kunjung selesai dalam psikologi. Alasan utamanya, motivasi tidak dapat diamati secara langsung. Dapat dikatakan, motivasi merupakan sebuah proses hipotetis yang dapat dipahami hanya melalui pengamatan atas perilaku orang, mengukur perubahan kinerja, atau menginterview seseorang untuk menceritakan kebutuhan dan tujuan hidupnya. Penjelasan tersebut memberikan sebuah pemahaman, bahwa teori motivasi cukup banyak dan variatif. Oleh karena itu, perlu dipaparkan variasi teori motivasi sesuai dengan kepentingan fokus kajian<sup>14</sup>.

*Pertama*, teori motivasi Mc. Gregor yang dikenal dengan teori X – Y. Dengan teori X, Mc. Gregor dalam Davis & Newstrom menjelaskan, bahwa "*Most people dislike work and will try to avoid it if possible*". Menurut teori X ini, kebanyakan orang itu tidak suka pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha menghindari pekerjaan tersebut<sup>15</sup>. Pada kenyataannya memang demikian, banyak orang tidak suka bekerja dan berusaha menghindari tugas, tetapi mau mengambil gajinya. Sedangkan teori Y mengatakan, "Pada

---

<sup>14</sup> Wexley & Yukl, hal. 13

<sup>15</sup> Davis, Keith dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7, (Erlangga, 1985 ), hal. 169

dasarnya orang itu bukan pemalas, setiap orang bisa berkinerja, jika lingkungannya mendukung”<sup>16</sup>. Bahkan bila orang ini dibimbing dengan cara yang benar, maka dia akan menjadi mesin ekonomi yang berkinerja dengan maksimal. Mc. Gregor dalam Davis & Newstrom mengatakan, “*They will exercise self-direction dan self-control in the service of objective to which they are committed*”. Mereka akan berusaha mengarahkan dan mengontrol diri dalam upaya mencapai tujuan yang telah diputuskan<sup>17</sup>.

Paparan di atas dapat dipahami, bahwa teori X menunjuk pada sikap negatif, dan teori Y menunjuk pada sikap positif. Teori X mengasumsikan bahwa kebutuhan order rendah mendominasi individu. Teori Y mengasumsikan bahwa kebutuhan order tinggi mendominasi individu<sup>18</sup>. Davis & Newstrom menegaskan, Mc. Groger sendiri mengasumsikan teori Y lebih benar dari teori X sebagaimana dalam sebuah pernyataannya “*So a few may come closer to theory X, but nearly all employees have some theory Y*”. Jadi sedikit orang yang dekat dengan teori X, tetapi kebanyakan pekerja memiliki teori Y.<sup>19</sup>

Oleh karena itu, untuk memaksimalkan motivasi kerja para karyawan, pegawai atau guru, dapat dilakukan dengan pengambilan keputusan partisipatif, pekerja yang bertanggungjawab dan menantang, dan hubungan kerja yang harmonis.

---

<sup>16</sup> Ibid, hal. 170

<sup>17</sup> Ibid, hal. 171

<sup>18</sup> Bangun, Wilson. “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”. (Jakarta : Erlangga. 2012), hal. 321

<sup>19</sup> Davis & Newstrom, hal. 170

*Kedua*, teori motivasi frederick Herzberg yang dikenal dengan teori dua faktor. Sebagaimana dikutip Wexley & Hukl, Herzberg menjelaskan, bahwa "Kualitas pelaksanaan pekerjaan dipengaruhi dua faktor penting, yakni faktor hygiene, dan faktor pendorong kerja (*motivator*)". Bila dua faktor pendorong tersebut baik, maka pelaksanaan pekerjaan akan baik pula, demikian pula sebaliknya. Faktor hygiene terdiri dari: 1) kehidupan pribadi, 2) gaji, 3) kondisi kerja, 4) keamanan kerja, 5) hubungan antara pribadi dan bawahan, 6) hubungan antara pribadi dan sesama, 7) hubungan antara pribadi dan atasan, 8) teknik pengawasan, 9) status, dan 10) kebijakan dan administrasi instansi. Sedangkan faktor motivator meliputi: 1) tanggungjawab, 2) potensi tumbuh, 3) pekerjaan itu sendiri, 4) kemajuan, 5) pengakuan, dan 6) prestasi<sup>20</sup>.

Sesuai dengan istilahnya, faktor hygiene merupakan sekelompok faktor yang menyebabkan kepuasan kerja, berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Terkait dengan dua teori faktor di atas, Robbins mengatakan, "*To eliminate factors that create job dissatisfaction can bring about peace, but not necessarily motivation*"<sup>21</sup>. Pemahamannya adalah untuk menghilangkan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan dapat dilakukan dengan menciptakan kedamaian, tidak perlu melalui faktor-faktor motivator. Faktor hygiene dapat diartikan sebagai faktor penyehat kerja. Artinya, jika seorang manajer menginginkan kondisi kerja menjadi sehat dan lancar, maka perbaiki faktor kualitas

---

<sup>20</sup> Wexley & Hukl, hal. 51

<sup>21</sup> Robbins, hal. 197

pengawasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antar pribadi kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja. Terkait dengan fokus kajian ini, Herzberg menempatkan supervisi dan kompensasi pada faktor *hygiene*, tidak pada faktor motivator. Maknanya, supervisi bukan merupakan faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, tetapi penyehat kerja. Kompensasi berupa uang juga bukan merupakan faktor yang memotivasi, melainkan faktor penyehat (*hygiene*)<sup>22</sup>.

Ini berarti bahwa semangat kerja karyawan atau guru dapat dibangun dengan memperkuat faktor motivator yang meliputi: 1) sikap tanggungjawab, 2) potensi tumbuh, 3) pekerjaan itu sendiri, 4) apresiasi atas kemajuan, 5) adanya pengakuan, dan 6) penghargaan atas prestasi kerja.

Ketiga, teori kebutuhan berprestasi David Mc. Clelland atau Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory. Teori ini menjelaskan bahwa "Each person tends to develop certain motivational patterns as a product of the cultural environment in which that person live". Artinya, setiap orang berkecenderungan mengembangkan bentuk-bentuk motivasi tertentu sebagai hasil budaya di lingkungan kehidupannya<sup>23</sup>. Bentuk-bentuk motivasi yang mempengaruhi cara bekerja dan cara hidup seseorang itu mencakup tiga kebutuhan, yakni kebutuhan prestasi (*need of achievement*), berkelompok (*need of affiliation*), dan kekuasaan (*need of power*).

---

<sup>22</sup> Rowley, Chris. and Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia : The Key Concepts*. (Jakarta: PT. Rosdakarya, 2012), hal. 238

<sup>23</sup> Davis & Newstorm, hal. 90

Menurut Robbins, tiga kebutuhan tersebut dapat didefinisikan sebagai berikut: 1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* = *n.Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. 2) kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power* = *n.Pow*) merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *Npow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. 3) kebutuhan atas afiliasi (*need of Affiliation* = *n.Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang<sup>24</sup>.

Ajaran Mc. Clelland tersebut juga dapat dipahami, bahwa teori motivasi berhubungan erat dengan teori belajar. Kondisi terdesak yang terhimpit akan membuat seseorang mau belajar. Apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras dalam rangka memenuhi kebutuhan tersebut. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, bahwa setiap individu memiliki tiga macam kebutuhan yakni:

- 1) Kebutuhan berprestasi (*achievement*) yakni dorongan untuk berprestasi dan meraih keunggulan atas orang lain.
- 2) Kebutuhan pertemanan (*affiliation*) yakni kebutuhan mencari persetujuan dari orang lain. Kebutuhan ini

---

<sup>24</sup> Robbins, hal. 222

mengekspresikan keinginan terbesar orang agar diterima secara sosial oleh orang lain.

- 3) Kebutuhan berkuasa (*power*) yakni kebutuhan untuk memanipulasi orang lain, atau dorongan untuk memimpin orang lain.

Implikasi tiga kebutuhan manusia itu dapat dijabarkan sebagai berikut: kebutuhan berprestasi dapat dimaknai, bahwa seseorang akan terdorong bekerja dengan sungguh-sungguh apabila merasa akan memperoleh kesempatan untuk prestasi. Kebutuhan *afiliation* dapat dimaknai, bahwa seseorang akan termotivasi bekerja dengan sungguh-sungguh apabila dia merasa akan mendapatkan sahabat baru pada kelas sosial lebih tinggi. Kebutuhan berkuasa dapat dimaknai, bahwa seseorang akan termotivasi bekerja dengan sungguh-sungguh apabila dia merasa akan mendapatkan kedudukan lebih tinggi dan berkuasa atas orang lain.

Menurut Mc. Clelland dalam Darmawan motivasi memiliki beberapa dimensi, yakni<sup>25</sup>:

- a) Kebutuhan terhadap prestasi. Kebutuhan ini mencakup: 1) adanya perasaan terikat dengan bidang tugasnya, 2) berusaha mengetahui prestasinya dan memperoleh umpan balik, 3) tanggap terhadap situasi sukar dan menantang, 4) keinginan menerima tanggungjawab, 5) standard prestasi kerja yang dapat diukur dan terpenuhi.

---

<sup>25</sup> Dani Darmawan, *Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*. (Universitas Pendidikan Indonesia, 2013), hal. 83-84

- b) Kebutuhan terhadap kekuasaan. Kebutuhan ini mencakup: 1) senang berargumentasi yang baik, 2) mencari posisi wewenang yang dapat memberikan perintah, dan 3) pentingnya symbol status untuk mempengaruhi orang lain.
- c) Kebutuhan terhadap afiliasi. Kebutuhan ini meliputi: 1) senang bekerjasama dengan orang lain, 2) berinteraksi dengan karyawan lain dan bersahabat dengan karyawan baru, dan 3) kesediaan membantu orang lain.

Sementara orang yang memiliki motivasi secara garis besar dapat dikelompokkan dalam tiga kategori, yakni<sup>26</sup>:

- 1) Those that emphasize the exchange of rewards or punishment for compliance, "what gets rewarded gets done".
- 2) Those that seek compliance by emphasizing opportunities to experience satisfaction from the work itself, "what is rewarding gets done".
- 3) Those that are based on the idea that compliance results from moral judgment, "what is good gets done".

Terjemahan secara bebas kutipan diatas adalah: 1) orang yang menekankan pertukaran hadiah atau hukuman bagi perilaku, "imbalan apa yang akan didapatkan, atas pekerjaan yang dilakukan". 2) orang yang mencari pekerjaan dengan menekankan pencapaian kepuasan dari pekerjaan itu, "apa yang didapatkan pada saat melaksanakan pekerjaan". 3) orang yang bertopang pada

---

<sup>26</sup> Sergiovanni, J. Thomas dan Starratt J. Robert, *Supervision a Re-definition*, (New york: McGraw-Hill. 1993), hal. 71

idealitas bahwa pekerjaan itu berasal dari nilai moral, “kebaikan yang akan didapatkan”.

Dari beberapa cuplikan pengertian motivasi di atas, penulis dapat merumuskan motivasi sebagai:

1. Setiap perasaan atau kehendak dan keinginan yang dapat mempengaruhi kemauan individu sehingga individu tersebut didorong untuk berperilaku dan bertindak;
2. pengaruh kekuatan yang menimbulkan perilaku individu;
3. Setiap tindakan atau kejadian yang menyebabkan berubahnya perilaku seseorang;
4. Proses dalam individu yang menentukan gerakan atau tingkah laku individu kepada tujuan.

### **c) Pengukuran Motivasi**

Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, maka penulis berusaha untuk mengkaji berbagai model-model dan teori tentang motivasi. Adapun model-model dan teori tentang motivasi yaitu antara lain :

#### **a). Model Maslow**

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Karena kebutuhan manusia, maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia, yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan/perlindungan, kebutuhan akan kebersamaan, kebutuhan



akan penghormatan dan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut, yang senantiasa didambakan oleh setiap individu, maka seorang pimpinan sangat perlu mempelajari secara seksama tingkat-tingkat kebutuhan bagi individu bawahannya. Dengan berpegang pada teori Maslow ini, maka dalam melakukan motivasi kepada bawahannya, atasan perlu senantiasa bertindak secara adil. Istilah disini secara seksama jenis dan tingkat kebutuhan tiap pegawai atau kelompok.

Hal yang menjadi kelemahan teori Maslow ini adalah apakah orang yang belum terpenuhi kebutuhan fisik, sudah pasti tidak terpenuhi juga kebutuhan penghargaan? Bukankah banyak terjadi orang yang kebutuhan kebersamaannya (kebutuhan sosial) sudah terpenuhi, tetapi kebutuhan fisiknya masih memprihatinkan.

b). Model Herzberg

Disini oleh Fredrik Herzberg, kebutuhan disebut dengan istilah *Two-factors View*. Menurut Herzberg, kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Disini ada kepuasan kerja atau perasaan positif (*Hygiene*) dan ada perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor motivator dan mengurangi faktor *hygiene*.

Dalam teori ini terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan (*dissatisfiers*) dikalangan pegawai, yaitu :

- Kebijakan dan administrasi organisasi;
- Pengawasan;

- Hubungan dengan pengawas;
- Kondisi kerja;
- Gaji;
- Hubungan dengan rekan sekerja;
- Kehidupan pribadi;
- Hubungan dengan bawahan;
- Status dan keamanan.

Adapun faktor yang sering memberikan kepuasan (*satisfiers*) kepada pegawai yaitu :

- Prestasi;
- Pengakuan;
- Pekerjaan itu sendiri;
- Tanggung jawab;
- Kemajuan-kemajuan;
- Pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Satisfiers selanjutnya disebut juga *intrinsic factors*, *job content*, *motivator* sedangkan *dissatisfiers* disebut juga sebagai *extrinsic factor* atau *hygienefactoris*.

c). Model Mc Clelland

Model Mc Clelland sangat menekankan perhatian pada prestasi (*achievement*) meskipun secara konseptual terdapat 3 macam kebutuhan yang berkaitan dengan motivasi. Ketiga kebutuhan tersebut adalah: kebutuhan berprestasi, kebutuhan berinteraksi dengan orang lain, kebutuhan untuk berkuasa.

d). ERG Theory

Teori ERG merupakan teori motivasi yang diperkenalkan oleh Clayton Alderfer, yaitu seorang guru besar di Uni-

versitas Yale Amerika Serikat. Alderfer mengetengahkan teori yang mengatakan bahwa, manusia mempunyai tiga kelompok kebutuhan “inti” (*core needed*), yang disebutnya Eksistensi, Hubungan, dan Pertumbuhan (*Existence, Relatedness, and Growth – ERG*).

Sepintas terlihat bahwa teori Alderfer mirip dengan teori Maslow. Memang demikian dengan satu perbedaan mendasar, yaitu bahwa ketiga kelompok kebutuhan yang dikemukakan oleh Alderfer dapat timbul secara simultan dan pemuasannya pun tidak dapat dilakukan sepotong-potong, akan tetapi ketiga-tiganya sekaligus, meskipun dengan intensitas yang berbeda-beda. Dengan kata lain, Alderfer menolak pendekatan *hierarkis* yang dikemukakan oleh Maslow.

e). Expectancy Theory (Teori Penghargaan)

Teori ini dirumuskan oleh Adam dalam suatu persamaan sebagai berikut :

$$M = [(E - P)] [(P - O) V]$$

Penjelasan terhadap persamaan tersebut adalah :

- M** Motivasi
- E** Penghargaan (*expectancy*)
- P** Prestasi (*performance*)
- O** Hasil (*outcome*)
- V** Penilaian (*value*)

Secara sederhana, dalam teori motivasi ini, motivasi merupakan interaksi antara harapan setelah dikurangi prestasi, dengan kontribusi penilaian yang dikaitkan dengan prestasi dikurangi hasil.

F). Equity Theory (Teori Keadilan)

Teori ini dirumuskan oleh Adam dalam suatu persamaan sebagai berikut :

$$M = f (Eq ( OW ) )$$

Penjelasan terhadap persamaan tersebut adalah :

**M** Motivasi

**Eq** *Equity*, keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain

**O** *Outcome*, hasil apa yang diberikan orang lain

**W** *Wages*, gaji yang diterima orang lain

Teori Keadilan menjelaskan bahwa, motivasi adalah fungsi dari keadilan yang didasarkan atas hasil (*Outcome*) dan pendapatan (*Wages*). Dalam hal ini, keadilan adalah penerimaan pendapatan sesuai dengan usaha. Jika seseorang bekerja keras, maka pendapatannya biasanya juga tinggi. Sebaliknya jika seseorang bekerja malas, maka pendapatannya biasanya juga rendah. Dengan demikian, tidak adil jika seseorang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya.

g). Reinforcement Theory (Teori Penguatan)

Teori ini dirumuskan oleh Adam dalam suatu persamaan sebagai berikut :

$$M = f ( R \& C )$$

Penjelasan terhadap persamaan tersebut adalah :

**M** = Motivasi

**R** = *Reward* (penghargaan) – primer/ sekunder

**C** = *Consequences* (akibat) – positif/ negatif

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang pimpinan untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Jadi menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang akan diperoleh nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang akibat dari perilaku yang sekarang.

## **2. Iklim Sekolah**

### **a) Pengertian Iklim Organisasi**

Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerja dan menentukan perilaku anggota organisasi. Setiap pembahasan konsep iklim organisasional, sebenarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku pekerja.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Steers, M. Richard. *Efektifitas Organisasi*. (Jakarta: Erlangga. 1985), hal. 120-121

Ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu<sup>28</sup>:

1. Pemilihan dan penempatan pekerja;
2. Pendidikan dan pengembangan;
3. Desain/ rancangan tugas;
4. Penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Pemilihan orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja. Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilakukan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan Latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang.

Pada umumnya orang percaya bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak variasi, autonomi, tanggung jawab, umpan balik, identitas tugas, akan menciptakan situasi yang menantang pekerja dan menawarkan kepuasan intrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.

Budaya organisasional telah digunakan sebagai suatu konstruk holistik (*construct of holistic*) yang menjelaskan

---

<sup>28</sup> Ibid, hal. 167

sekumpulan pengetahuan yang kompleks, di mana anggota organisasi menggunakannya untuk melakukan tugas-tugas dan menghasilkan perilaku sosial (Hofstede et al., 1990: dalam Herlina, 1999). Ada banyak konsep dan pendekatan yang digunakan untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai budaya. Di dalam bukunya Edgar H. Schein mendefinisikan budaya perusahaan sebagai:

*Organizational culture is the pattern of basic assumption invented, discovered, or developed by a group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration a pattern of assumptions that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.*

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa budaya organisasional dapat dipahami atas tiga dimensi yang berbeda, yakni asumsi dasar, nilai-nilai dan kepercayaan, dan benda-benda yang terlihat (*visible artefacts*). Asumsi dasar adalah respon yang tanpa disadari menentukan bagaimana anggota-anggota kelompok menerima, berfikir dan merasakan. Nilai-nilai dan kepercayaan, adalah yang digunakan untuk mengarahkan tindakan mereka dan mengevaluasi hasil akhir. Benda-benda yang terlihat merupakan budaya organisasional yang langsung dapat dilihat misal pada penataan ruang kantor, pakaian dan buku-buku yang berkaitan dengan sejarah, cerita-cerita, dongeng-dongeng dan simbol-simbol perusahaan atau organisasi. Ketiga dimensi bu-

daya organisasional di atas secara tegas menentukan kehidupan organisasional, dan secara intuisi menggabungkannya ke dalam keahlian eksekutif yang digunakan untuk mengatur orang-orang, merumuskan strategi dan merubah organisasi. (Brown, 1992 dalam Praningrum, 1997).

Gregory (1983) menyatakan bahwa budaya mengacu pada kesamaan pandangan (orang) dalam berinteraksi, karena orang berinteraksi jika mereka meyakini suatu makna yang sama. Sehingga interaksi antar komponen-komponen budaya tersebut akan menciptakan deskripsi tentang nilai-nilai (*values*) dari masing-masing anggota organisasi. Menurut Hofstede (1994), budaya merupakan keseluruhan pola pemikiran, perasaan dan tindakan dari suatu kelompok sosial, yang membedakan dengan kelompok sosial yang lain. Suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu yang merupakan perwujudan dari suatu sistem makna bersama.

Budaya organisasional dipengaruhi oleh dan berdampak besar pada berbagai aspek organisasi, termasuk struktur, pengharapan peran dan deskripsi pekerjaan, cara untuk bertindak dalam pekerjaan, cara pemecahan masalah, siapa yang mengambil keputusan dalam situasi berbeda, dan bagaimana bersikap dan berperilaku terhadap rekan kerja dan atasan, serta norma-norma dan penerapannya. Hofstede juga memberikan istilah budaya sebagai *the collective mental programming or software of mind* (keseluruhan mental program atau perangkat lunak pikiran) untuk menyebutkan keseluruhan pola tersebut. Mental program atau budaya suatu kelompok terbentuk oleh lingkungan sosial



(antara lain: negara, daerah, tempat kerja, sekolah dan rumah tangga) dan kejadian-kejadian yang di alami dalam kehidupan para anggota kelompok yang bersangkutan. Proses terbentuknya pola pikir, perasaan dan tindakan tersebut dapat dianalogikan dengan proses penyusunan program dalam komputer.

Lebih jauh Hofstede mengklasifikasikan budaya ke dalam berbagai tingkatan, antara lain: budaya nasional, daerah, *gender*, generasi, kelas sosial, organisasi atau perusahaan. Pada tingkat organisasional, budaya merupakan seperangkat asumsi-asumsi, keyakinan-keyakinan, nilai-nilai dan persepsi yang dimiliki para anggota kelompok dalam suatu organisasi yang membentuk dan mempengaruhi sikap serta perilaku kelompok yang bersangkutan. Di samping tercermin pada nilai-nilai, budaya perusahaan juga dimanifestasikan pada praktek-praktek organisasional yang lain (Kotter dan Heskett, 1992). Selain itu, Gibson (1994), berpendapat bahwa budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kepribadian perusahaan, artinya budaya mempengaruhi seluruh kegiatan karyawan dalam perusahaan, bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat ke masa depan. Disebutkan juga budaya pada dasarnya merupakan totalitas pola tingkah laku sosial, seni, keyakinan, kelembagaan, dan produk kerja, serta pemikiran manusia lainnya dari suatu komunitas atau populasi tertentu. Atau merupakan nilai yang disumbangkan oleh orang dalam suatu kelompok yang cenderung bertahan dalam waktu yang relatif

lama, meskipun anggota kelompoknya mengalami perubahan. Farid Elashmawi dan Philip R. Harris mendefinisikan, budaya adalah sebagai norma-norma perilaku dimana seseorang dalam suatu waktu dan saat tertentu bersepakat agar dapat *survive* dan *coexist* (Setiono, 1996). Sedangkan Schein (1985) mengartikan budaya adalah sebagai pola dasar bahwa sekelompok (orang) tertentu telah menemukan atau mengembangkan suatu studi untuk bisa beradaptasi terhadap problema eksternal dan internal.

Beberapa peneliti terdahulu telah mencoba mendiskripsikan secara umum tentang budaya organisasional yang dikenal dengan karakteristik-karakteristik budaya. Wallach (1983) memberikan sebuah tipologi pengukuran yang obyektif dan bersifat praktis, tipologi itu meliputi dimensi *bureaucratic* (meliputi; hirarki, prosedural, dan aspek-aspek struktural dari budaya itu), *innovative* (meliputi; kreatif, orientasi pada hasil, lingkungan kerja yang menantang), and *supportive* (meliputi; menonjolkan kerja tim, dan orientasi pada hasil, keramahan, dorongan dan lingkungan kerja yang terpercaya/menyenangkan). Peneliti lain menambahkan tentang kajian normatif dan deskriptif. Reynolds (1986) meneliti tentang budaya yang terjadi pada perusahaan service komputer, restoran dengan beberapa jaringannya, dan perusahaan yang telah menggunakan teknologi maju. Dengan menggunakan uji beda dia menganalisis dengan tiga perspektif yaitu tipe industri, posisi dalam perusahaan dan membandingkan dengan perusahaan yang mapan. Hasilnya menunjukkan bahwa karyawan di dalam industri dan posisi dalam perusahaan yang

berbeda persepsi budaya organisasionalnya juga berbeda. Buono, Bowditch, dan Lewis (1985) menguji dampak budaya karyawan bank yang melakukan merger dengan beberapa dimensi organisasi. Hasilnya terjadi perbedaan yang signifikan terhadap perilaku karyawan setelah proses merger, ternyata rasa kebanggaan, keamanan, rasa ingin maju dan hubungan antar personal karyawan menurun, karena kompensasi dan pekerjaannya relatif sama saja. Kemudian Koberg dan Chusmir (1987) meneliti hubungan antara budaya organisasional dengan sikap (perilaku) individu (meliputi; kebutuhan, kepuasan kerja, keterlibatan kerja, keinginan untuk keluar dan kreativitas), dan hasilnya secara statistik terdapat hubungan yang signifikan antara budaya dengan pasangan kebutuhan dan kepuasan kerja.

#### **b) Pengukuran Iklim Organisasi**

Menurut Cambell, dkk. (dalam Steers), iklim organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut<sup>29</sup>:

1. Struktur tugas, tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas oleh organisasi;
2. Hubungan imbalan-hukum, tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme;
3. Sentralisasi keputusan, batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas;

---

<sup>29</sup> Steers, M. Richard. Hal. 122-123

4. Tekanan pada prestasi. Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerja dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi sasaran karya tulis;
5. Tekanan pada latihan pengembangan. Tingkat batas organisasi berusaha meningkatkan prestasi individu kegiatan latihan dan pengembangan tepat;
6. Kemampuan versus resiko. Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya;
7. Keterbukaan versus keberuntungan. Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama;
8. Status dan semangat. Perasaan umum di antara individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik;
9. Pengakuan dan umpan balik. Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya;
10. Kompetensi dan keluwesan organisasi secara umum. Tingkat batas organisasi mengetahui apa tujuannya dan mengejarnya secara luwes dan kreatif.

### **3. Kepuasan Kerja**

#### **a) Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan

mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Handoko, 1988, Irianto, 1994, Mangkunegara, 2001, Mutiara, 2002).

Banyak ahli yang berusaha mendefinisikan tentang kepuasan kerja, diantaranya oleh Luthans (dalam Mangkunegara, 2001), yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan hasil persepsi karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting. Ini berarti bahwa keputusan kerja akan tercapai apabila karyawan merasa bahwa apa yang didapat dalam bekerja sudah memenuhi hal yang dianggap penting. Karena ini adalah masalah persepsi, maka kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh seseorang berbeda dengan orang lain, karena hal yang dianggap penting oleh masing-masing orang adalah berbeda.

Studi tentang kepuasan kerja (job satisfaction) telah dilakukan sejak lama dan jumlahnya cukup banyak, dikaitkan dengan tingkat produktivitas maupun kinerja karyawan. Kepentingan terhadap studi mengenai kepuasan kerja dilakukan seiring dengan kepedulian perusahaan terhadap kualitas kehidupan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu ukuran dan kualitas kehidupan dalam organisasi dan akan menjadi prediksi yang tidak baik apabila kepuasan kerja tidak menyebabkan peningkatan kinerja. Indikasi kepuasan kerja, biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi tingkat perputaran tenaga kerja, dimana kedua hal tersebut

dapat memunculkan cost yang tinggi dalam organisasi, sehingga perusahaan sangatlah beralasan secara ekonomi untuk concern terhadap kepuasan kerja karena sangat mempengaruhi kinerja karyawan dan efektifitas organisasi (Lawler I, 1998). Berbagai temuan mengindikasikan bahwa ketidakpuasan kerja akan menyebabkan tingkat absensi dan perputaran karyawan tinggi, sehingga harus dipahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Organisasi dapat mencegah tingkat absensi karyawan dan tingkat perputaran karyawan, kalau organisasi dapat mengetahui faktor penyebab yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Berbagai teori tentang kepuasan kerja memberikan gambaran dan penilaian yang berbeda mengenai kepuasan kerja. *Fulfillment Theory*, mengukur tingkat kepuasan kerja seseorang dengan cara menanyakan seberapa banyak pemberian atau outcome yang mereka terima, sehingga kepuasan akan sangat tergantung seberapa banyak hasil atau sekelompok hasil yang mereka terima. Kesepakatan dan beberapa studi menunjukkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari 2 hal, yakni seberapa banyak mereka menerima yang seberapa banyak mereka merasakan menerima. Di lain pihak *discrepancy theory* berargumen bahwa kepuasan ditentukan oleh perbedaan antara penerimaan aktual seseorang yang diterima dengan tingkat penerimaan yang lain. Cara umum tinjauan dan berbagai teori mengindikasikan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh beberapa kombinasi apa yang nyata diterima dengan hasil yang diharapkan untuk diterima. Studi yang dilakukan Munchinsky (1985) mengindikasikan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan

kinerja karyawan cenderung rendah. Alasannya adalah permasalahan pengukuran, karakteristik desain studi, efek moderating dan karakteristik pekerjaan, karakteristik personal dan penghargaan. Studi yang dilakukan oleh Osroli (1992) mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja, hasil menunjukkan hubungan yang rendah.

Berbagai hal yang mempengaruhi keputusan kerja dapat diketahui dari berbagai indikasi yang muncul kaitannya dengan personil atau karyawan suatu instansi. Inisialnya, indikasi penurunnya tingkat absensi atau ketidakhadiran dari karyawan, menurunnya tingkat perputaran karyawan, artinya karyawan cenderung mempunyai dedikasi yang tinggi terhadap lembaga, sehingga mereka merasa nyaman dalam bekerja. Disamping itu kepuasan kerja juga dapat dilihat dipengaruhi oleh minimnya tingkat konflik yang terjadi antara karyawan dengan atasan maupun karyawan dengan karyawan. Kepuasan kerja sangatlah dipengaruhi oleh reward yang diberikan institusi. Kepuasan kerja merupakan suatu tingkatan karyawan suatu organisasi yang merasa bahwa organisasi secara betkelanjutan memuaskan kebutuhan mereka (Anderson, 1994).

Berbagai studi tentang kepuasan kerja telah dilakukan selama sepeempat abad yang lalu (Louke, 1976). Hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja bukan sesuatu yang statis, tetapi merupakan suatu objek yang dapat mempengaruhi dan memodifikasi berbagai kekuatan yang ada dalam individu karyawan. Pengaruh ini akan berkembang seiring dengan karakteristik personal dan lingkungan pekerjaan. Suatu studi empiris mengenai kepuasan kerja

yang dilakukan oleh Baron (1986), suatu program perbaikan kualitas dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, antara lain melalui minat kerja yang meningkat, hubungan baik dengan manajemen dan sesama karyawan, keamanan kerja peningkatan tanggung jawab, peningkatan gaji kesempatan untuk promosi, kejelasan peran dan partisipasi yang semakin meningkat dalam pengambilan keputusan.

Studi yang dilakukan Madu (1996) menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kerja karyawan dengan kinerja, baik dalam perusahaan besar maupun kecil. Dalam studi ini, kepuasan kerja diukur dengan absensi, kepemimpinan financial reward, evaluasi kinerja, tingkat perputaran karyawan, non financial reward, program pendidikan dan pelatihan program promosi dan peningkatan jabatan.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya dan sebaliknya. Menurut Moh. As'ad pengertian kepuasan kerja yang dikutip dari beberapa pendapat yaitu<sup>30</sup>:

---

<sup>30</sup> As ad, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, (Yogyakarta: Liberty. 1995), hal. 104



- 1) Wexley dan Yukl mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”.
- 2) Vroom mengatakan sebagai refleksi dan *job attitude* yang bernilai positif.
- 3) Hoppeck mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- 4) Tiffin berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
- 5) Blum mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

Dan batasan-batasan tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa batasan yang sederhana dan operasional adalah kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Ini berarti konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

#### **b) Teori kepuasan kerja**

Pandangan kepuasan menekankan pengertian tentang faktor-faktor didalam individu yang menyebabkan bertindak dengan cara tertentu. Pandangan ini berusaha menjawab pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dicoba untuk dipuaskan oleh seseorang dan apa yang mendorong

mereka bertindak. Menurut pandangan ini, seseorang mempunyai kebutuhan dalam (*inner needs*) yang membuat mereka bersemangat, ditekan, atau termotivasi untuk mengurangi atau memenuhinya. Artinya, seseorang akan bertindak atau berlaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah pemuasan kebutuhan mereka<sup>31</sup>.

Menurut Moh. As'ad, ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu<sup>32</sup>:

1) Teori pertentangan (*discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Porter mengukur kepuasan seseorang dengan kerja menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs* atau *values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah dipenuhi. Apabila yang di dapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Sebaliknya, makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy* maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaan.

---

<sup>31</sup> Danandjaja, James. *Foklor Indonesia Ilmu Gosip dan Dongeng*. (Jakarta: Graffiti Press. 1986), hal. 84

<sup>32</sup> Moh. As'ad, hal. 105

## 2) Teori keadilan (*equity theory*)

Teori ini oleh Adams (1963). Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak adil atas suatu situasi dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun ditempat lain. Elemen dari *equity* ini adalah : *input* ialah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan (misalnya: pendidikan, pengalaman, kemampuan, peralatan kerja, jam kerja). *Outcomes* adalah sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya (upah, tunjangan, status, penghargaan diri, dan kesempatan untuk berkembang) serta *comporison persons* ialah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – out comes* yang dimilikinya, bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau.

## 3) Teori dua faktor (*two factors theory*)

Prinsip dari teori ini ialah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Herzberg. Ia membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* (*motivator*) dan kelompok *dissatisfiers* (*hygiene factors*). *Satisfiers* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkannya sebagai sumber kepuasan kerja (keberhasilan, pelaksanaan, penghargaan diri, kesempatan untuk maju, nilai dari pada

pekerjaan, dan tanggung jawab). Faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan (kebijaksanaan perusahaan, pengawasan, upah, hubungan antara karyawan, kondisi kerja, keamanan, dan status). Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

### c) Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk yang dikutip oleh Moh. As'ad, mengatakan bahwa kepuasan kerja ternyata pengukurannya sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab (*interview*) sebagai alatnya maka pada karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan (*self report*). Cara yang lain adalah dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut<sup>33</sup>.

Luthans (dalam Mangkunegara) mengungkapkan bahwa ada tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu<sup>34</sup>:

1. Kepuasan kerja adalah suatu emosi yang merupakan respon terhadap situasi kerja. Hal ini tidak dapat dilihat

---

<sup>33</sup> Moh. As'ad, hal. 116

<sup>34</sup> Mangkunegara. *Insentif dan Motivasi Instansi Negara*. (Jakarta: Rajawali Pers. 2002), hal. 84

tetapi hanya dapat diduga atau hal ini tidak dapat dinyatakan tetapi akan tercermin dalam sikap karyawan.

2. Kepuasan kerja dinyatakan dengan perolehan hasil yang sesuai atau bahkan melebihi yang diharapkan misalnya seseorang bekerja sebaik yang mampu dilakukannya dan berharap mendapat reward yang sepadan. Pada kenyataannya oleh perusahaan dia mendapat gaji sesuai yang diharapkan dan oleh atasannya dia mendapat pujian karena prestasinya itu, maka karyawan seperti ini akan merasa puas dalam bekerja.
3. Kepuasan kerja ini biasanya dinyatakan dalam sikap, seseorang tidak akan mengatakan puas apabila dia merasa puas dalam bekerja, tetapi hal ini akan tercermin melalui sikapnya, misalnya ia akan semakin loyal pada perusahaan, bekerja dengan baik, berdedikasi tinggi pada perusahaan, tertib dan mematuhi aturan yang ditetapkan serta sikap-sikap lain yang bersifat positif.

#### **d) Faktor-faktor kepuasan kerja**

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Faktor - faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Moh. As'ad faktor - faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu<sup>35</sup>:

---

<sup>35</sup> Moh. As'ad, hal. 115

- 1) Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.
- 2) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- 3) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
- 4) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

#### **4. Kepemimpinan Pembelajaran**

##### **a) Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan pembelajaran adalah tindakan yang dilakukan (Kepala sekolah) dengan maksud mengembangkan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi guru, serta pada akhirnya mampu menciptakan kondisi belajar

siswa meningkat<sup>36</sup>. Secara implisit definisi ini mengandung maksud bahwa kepemimpinan pembelajaran merupakan tindakan yang mengarah pada terciptanya iklim sekolah yang mampu mendorong terjadinya proses pembelajaran yang optimal. Thomas Sergiovanni mengusulkan salah satu model pertama dari kepemimpinan pembelajaran. Dia mengidentifikasi lima gaya kepemimpinan: (1) teknis/keterampilan, (2) manusia, (3) pendidikan, (4) simbolik, dan (5) budaya.

Dareh dan Playco mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran sebagai upaya memimpin para guru agar mengajar lebih baik, yang pada gilirannya dapat memperbaiki prestasi belajar siswanya<sup>37</sup>. Ahli lain, Petterson, mendefinisikan kepemimpinan pembelajaran yang efektif sebagai berikut<sup>38</sup>:

- a. Kepala sekolah mensosialisasikan dan menanamkan isi dan makna visi sekolahnya dengan baik. Dia juga mampu membangun kebiasaan-kebiasaan berbagi pendapat atau *urun rembug* dalam merumuskan visi dan misi sekolahnya, dan dia selalu menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga sekolah hidup subur dalam implementasinya;
- b. Kepala sekolah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengelolaan sekolah (manajemen partisipatif). Kepala sekolah melibatkan para pemangku

---

<sup>36</sup> Kauchak, D & Eggen, P. . *Educational Psychology; Windows on Classrooms* (6th). (New Jersey: Prentice Hall, Inc. 2004), hal. 46

<sup>37</sup> Dareh. *Supervision as Aproactive Process*. (New Jersey : Longman, 1989). Hal. 86

<sup>38</sup> Peterson L J., et al. *Contemporary Oral and Maxillofacial Surgery. 4th ed. Mosby*. (Saint Louis. Missouri. 2003), Hal. 78

- kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yuridiksi yang berlaku.
- c. Kepala sekolah memberikan dukungan terhadap pembelajaran, misalnya dia mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas.
  - d. Kepala sekolah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung didalam sekolah.
  - e. Kepala sekolah berperan sebagai fasilitator sehingga dengan berbagai cara dia dapat mengetahui kesulitan pembelajaran dan dapat membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar tersebut.

Melengkapi definisi-definisi tersebut diatas, berikut disampaikan arti kepemimpinan pembelajaran. Kepemimpinan pembelajaran atau kepemimpinan instruksional adalah kepemimpinan yang memfokuskan/menekankan pada pembelajaran yang komponen-komponennya meliputi kurikulum, proses belajar mengajar, assesmen (penilaian hasil belajar), penilaian serta pengembangan guru, layanan prima dalam pembelajaran, dan pembangunan komunitas belajar di sekolah.

Aspek teknis menangani kepemimpinan instruksional dengan praktek-praktek tradisional manajemen-topik yang biasanya dibahas dalam teori administrasi, seperti perencanaan, manajemen waktu, teori kepemimpinan, dan pengembangan organisasi. Komponen manusia mencakup



semua aspek interpersonal kepemimpinan pembelajaran penting untuk berkomunikasi, memotivasi, dan memfasilitasi sebagai peran kepala sekolah. Gaya pendidikan melibatkan semua aspek pembelajaran-pengajaran dalam peran kepala sekolah, pembelajaran, dan melaksanakan kurikulum. Simbolis dan budaya mungkin yang paling sulit dipahami dari segi deskripsi dan pemahaman. Mereka berasal dari instruksional kemampuan pemimpin untuk menjadi simbol dari apa yang penting dan tujuan tentang sekolah (Simbolik) serta untuk mengartikulasikan nilai-nilai dan kepercayaan organisasi dari waktu ke waktu (Budaya).

Mien Ratoe Oedjoe (2004) menyebutkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan, baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tugas dan tanggung jawab ke kepala sekolahannya. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala sekolah berlangsung secara efektif, meskipun dalam hal penerimaan inovasi cenderung lambat. Beberapa karakteristik keefektifan kepemimpinan kepala sekolah tampak dalam menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah serta mensosialisasikannya kepada warga sekolah guna mendapat dukungan warga sekolah.

Dengan kata lain, kedua kepala sekolah memahami paradigma baru dalam manajemen pendidikan sehingga dapat menyusun visi, misi, tujuan dan sasaran sekolah. Hal ini didukung pula oleh pengalaman dan pendidikan per-

empuan sebagai kepala sekolah yang memudahkan pemahaman konsep dan inovasi baru. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu bekerja sesuai dengan program sekolah, serta mampu menjalin hubungan yang harmonis baik dengan orang tua siswa maupun dengan masyarakat. Perempuan sebagai kepala sekolah mampu mempergunakan kepemimpinannya di dalam menjalin komunikasi dua arah antara sekolah dan orang tua serta masyarakat sehingga terwujud kerjasama yang harmonis guna terlaksananya kegiatan belajar mengajar di sekolah.

Kepala sekolah merupakan kunci keberhasilan dalam memberdayakan masyarakat dan lingkungan sekolah untuk itu sebagai seorang pemimpin, kepala sekolah diharapkan mampu untuk berusaha membina, mengelola dan mengembangkan sumber daya-sumber daya yang ada di sekolah. Kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan program-program pendidikan dan kepemimpinan pendidikan merupakan kegiatan yang memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan. Kepemimpinan di sini merujuk kepada kepala sekolah di mana seorang kepala sekolah diharapkan mampu berperan dan memfasilitasi pencapaian tujuan pendidikan di sekolah (Saunders, 2005: 39).

Tugas kepala sekolah yaitu mengadakan buku kurikulum termasuk pedoman-pedomannya baik secara umum maupun khusus, bersama-sama guru memahami dan menjabarkan tujuan-tujuan pendidikan meliputi: tujuan umum, tujuan intruksional, tujuan kurikuler dan tujuan-tujuan khusus.

Bersama-sama dengan guru memahami masalah proses belajar mengajar yang efektif, bersama-sama dengan guru menyusun program-program kurikuler dan kegiatan-kegiatan tambahannya, termasuk dalam hal ini program tahunan, bersama-sama dengan guru mengembangkan alat-alat pengajaran, menyusun jadwal dan pembagian tugas, mengembangkan sistem evaluasi belajar, melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar mengajar, menyusun norma kenaikan kelas, mengembangkan perpustakaan sebagai ilmu dan tempat belajar<sup>39</sup>.

Fatah Syukur (2011: 373) dalam disertasinya *Model Manajemen Madrasah Aliyah Efektif (Studi pada Tiga Madrasah Aliyah di Kudus)* menemukan bahwa secara teoretis hampir semua pakar sekolah efektif mengeksplisitkan kepemimpinan sebagai ciri penting sebagai sekolah efektif, seperti Scheerens (1992) menyatakan bahwa sekolah efektif memiliki kepemimpinan yang kuat, Mackenzie (1992) mengidentifikasikan tiga pendidikan efektif dan kepemimpinan menjadi nomor urut pertama, Edmons (1979) menyebutkan bahwa ada lima karakteristik sekolah efektif, salah satunya adalah kepemimpinan dan perhatian kepala sekolah terhadap kualitas pengajaran, dan Heneveld (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif menjadi ciri sekolah efektif.

Kepala sekolah diharapkan dapat memotivasi guru yaitu dengan memberi dorongan kepada guru-guru agar

---

<sup>39</sup> Lazaruth, Soewadji, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, (Yogyakarta, Kanisius. 1984), hal. 28

aktif bekerja menurut prosedur dan metode tertentu sehingga pekerjaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran. Tugas memotivasi dan mengaktifkan ini bila dilengkapi dengan usaha mensejahterakan guru, diyakini akan memberikan hasil yang mengembirakan. Kesejahteraan itu sebagian dapat direalisasikan melalui kegiatan-kegiatan memotivasi dan mengaktifkan.<sup>40</sup>

Guru merupakan unsur penting dalam efektifitas manajemen pembelajaran karena guru yang terlibat langsung dalam proses belajar mengajar dan untuk itu guru perlu memiliki beberapa kompetensi diantaranya; mampu menjalankan tugas mengajar, membuat perencanaan dan pengorganisasian pembelajaran, mengelola pembelajaran, menilai dan mengevaluasi kegiatan proses belajar mengajar. Artinya bahwa untuk tercipta efektifitas manajemen pembelajaran diperlukan guru yang memiliki kompetensi dan dedikasi yang baik (Reece & Walker, 2007: 3).

Kepala sekolah memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyelaraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong sekolah untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran sekolahnya, melalui program-program yang dilaksanakan secara bertahap.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Pidarta, Made, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, (Jakarta: PT Rineka Cipta. 2009), hal. 45

<sup>41</sup> Diknas, *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, (Jakarta: Dikdasmen. 2000), hal. 13

Sebagai pimpinan pembelajaran kepala sekolah diharapkan mampu meningkatkan kualitas pembelajaran. Mattiuck dalam Moedjiarto kepemimpinan kepala sekolah ditandai oleh perhatian yang seksama terhadap kualitas pengajaran<sup>42</sup>. Penekanannya adalah bagaimana kepala sekolah melakukan kegiatannya, agar para guru bisa melaksanakan pengajarannya dengan kualitas yang tinggi. Hal ini juga dikomentari oleh Brookover, bahwa kepala sekolah berperan aktif sebagai pemimpin pengajaran yang berupaya meningkatkan pengajaran secara efektif, dan meningkatkan prestasi akademik siswanya menjadi tinggi. Russel mendiskripsikan tingkah laku spesifik kepala sekolah yang efektif sebagai berikut: (1) melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, dengan mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya; (2) memperbaiki unjuk kerja pengajaran yang kurang baik; (3) melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi dengan masing-masing guru; (4) menyakinkan, bahwa unjuk kerja guru di kelas dievaluasi; dan (5) menjadi model tokoh yang efektif. Caldwell dan Spinks mengatakan bahwa dengan otonomi yang lebih besar, maka kepala sekolah memiliki wewenang yang lebih besar dalam mengelola sekolahnya. Secara khusus, keputusan-keputusan yang didesentralisasi adalah yang secara langsung berpengaruh pada siswa dan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab terhadap: pengetahuan (*Knowledge*); desentralisasi keputusan berkaitan

---

<sup>42</sup> Moedjiarto. *Sekolah Unggul*. (Jakarta: Duta Graha Pustaka. 2002). Hal. 81-82

dengan kurikulum, termasuk keputusan mengenai tujuan dan sasaran pendidikan (pembelajaran); teknologi (*technology*): desentralisasi keputusan mengenai sarana belajar mengajar; kekuasaan (*power*): desentralisasi kewenangan dalam membuat keputusan; material (*material*): desentralisasi keputusan mengenai penggunaan fasilitas, pengadaan peralatan sekolah; manusia (*people*): desentralisasi keputusan mengenai sumber daya manusia, termasuk pengembangan *profesionalisme* dalam hal-hal berkaitan dengan proses belajar mengajar, serta dukungan terhadap proses belajar mengajar; waktu (*time*): desentralisasi keputusan mengenai alokasi waktu; keuangan (*finance*): desentralisasi keputusan mengenai alokasi keuangan<sup>43</sup>.

### **b) Tujuan Kepemimpinan Pembelajaran**

Tujuan utama kepemimpinan pembelajaran adalah memberikan layanan prima kepada semua siswa agar mereka mampu mengembangkan potensi kualitas dasar dan kualitas instrumentalnya untuk menghadapi masa depan yang belum diketahui dan sarat dengan tantangan-tantangan yang sangat turbulen.

Menurut Slamet PH (2001: 21) kualitas dasar meliputi kualitas daya pikir, daya hati, dan daya fisik/raga. Daya pikir meliputi cara-cara berpikir induktif, deduktif, ilmiah, kritis, kreatif, inovatif, lateral, dan berpikir sistem. Daya hati (*qolbu*) meliputi kasih sayang, empati, sopan santun, kejujuran, integritas, kedisiplinan, kerjasama, demokrasi, kerendahan

---

<sup>43</sup> Abu-Duhou, Ibtisam, *School Based Management*, terj. Nuryamin Aini, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 2002), hal. 18-19

hati, perdamaian, respek kepada orang lain, tanggung jawab, toleransi, dan kesatuan serta persatuan (terlalu banyak untuk disebut semuanya). Daya fisik meliputi kesehatan, kestaminaan, ketahanan, dan keterampilan. Kualitas instrumental meliputi penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni. Ilmu pengetahuan dapat digolongkan menjadi ilmu pengetahuan lunak (sosiologi, politik, ekonomi, pendidikan, antropologi, dan yang sejenis). Ilmu pengetahuan keras meliputi matematika, fisika, kimia, biologi, dan astronomi. Teknologi meliputi teknologi konstruksi, manufaktur, transportasi, telekomunikasi, energi, bio, dan bahan. Seni terdiri dari seni suara, musik, tari, kriya, dan rupa.

Dengan kata lain, tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswanya meningkat prestasi belajarnya, meningkat kepuasan belajarnya, meningkat motivasi belajarnya, meningkat keingintahuannya, kreatifitasnya, inovasinya, jiwa kewirausahaannya, dan meningkat kesadarannya untuk belajar secara terus-menerus sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju

pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warga dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar (*learning school*) memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya, memberi kewenangan dan tanggung jawab kepada warga sekolahnya, mendorong warga sekolah untuk akuntabilitas terhadap proses dan hasil kerjanya, mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa), mengajak warga sekolahnya untuk menjadikan sekolahnya berfokus pada layanan siswa, mengajak warga sekolahnya untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolahnya untuk berpikir sistem, mengajak warga sekolahnya untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolahnya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Kepala sekolah mempunyai sejumlah peran yang harus dimainkan secara bersama, antara lain mencakup *educator, manager, administrator, supervisor, motivator, entrepreneur, dan leader*. Peran kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) dan spesifiknya sebagai *instructional leader*, kurang memperoleh porsi yang seleyaknya. Kepala sekolah disibukkan dengan pekerjaan-pekerjaan rutin yang bersifat administratif, pertemuan-pertemuan, dan kegiatan-kegiatan lain



yang bersifat non-akademis sehingga waktu untuk mempelajari pembaruan/inovasi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar siswa kurang mendapatkan perhatian.

Padahal, ketiga hal yang terakhir sangat erat kaitannya dengan peningkatan mutu proses belajar mengajar, yang pada gilirannya, mutu proses belajar mengajar sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas siswa dan kualitas sekolah secara keseluruhan. Untuk itu, sudah selayaknya peran kepemimpinan pembelajaran memperoleh porsi waktu yang lebih besar dibanding dengan peran-peran yang lain. Peran-peran yang lain bukan tidak penting, akan tetapi peran kepemimpinan pembelajaran harus yang terpenting.

### **c) Pentingnya Kepemimpinan Pembelajaran**

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan disekolah karena seperti disebut sebelumnya bahwa kepemimpinan pembelajaran berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu

menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Sekolah belajar (*learning school*) memiliki perilaku-perilaku sebagai berikut: memberdayakan warga sekolah seoptimal mungkin, memfasilitasi warga sekolah untuk belajar terus dan belajar ulang, mendorong kemandirian setiap warga sekolahnya, memberi kewenangan dan tanggungjawab kepada warga sekolahnya, mendorong warga sekolah untuk akuntabilitas terhadap proses dan hasil kerjanya, mendorong *teamwork* yang (kompak, cerdas, dinamis, harmonis, dan lincah/cepat tanggap terhadap pelanggan utama yaitu siswa), mengajak warga sekolahnya untuk menjadikan sekolahnya berfokus pada layanan siswa, mengajak warga sekolahnya untuk siap dan akrab menghadapi perubahan, mengajak warga sekolahnya untuk berpikir sistem, mengajak warga sekolahnya untuk komitmen terhadap keunggulan mutu, dan mengajak warga sekolahnya untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus.

Kepala sekolah mempunyai sejumlah peran yang harus dimainkan secara bersama, antara lain mencakup *educator, manager, administrator, supervisor, motivator, entrepreneur, dan leader*. Peran kepala sekolah sebagai *leader* (pemimpin) dan spesifiknya sebagai *instructional leader*, kurang memperoleh porsi yang selayaknya. Kepala sekolah disibukkan dengan pekerjaan-pekerjaan rutin yang bersifat administratif, pertemuan-pertemuan, dan kegiatan-kegiatan lain yang bersifat non-akademis sehingga waktu untuk mempelajari pembaruan/inovasi kurikulum, proses belajar mengajar, dan penilaian hasil belajar siswa kurang

mendapatkan perhatian. Padahal, ketiga hal yang terakhir sangat erat kaitannya dengan peningkatan mutu proses belajar mengajar, yang pada gilirannya, mutu proses belajar mengajar sangat berpengaruh terhadap peningkatan kualitas siswa dan kualitas sekolah secara keseluruhan. Untuk itu, sudah selayaknya peran kepemimpinan pembelajaran memperoleh porsi waktu yang lebih besar dibanding dengan peran-peran yang lain. Peran-peran yang lain bukan tidak penting, akan tetapi peran kepemimpinan pembelajaran harus yang terpenting.

**d) Butir-butir Penting Kepemimpinan Pembelajaran**

Butir-butir penting kepala sekolah sebagai pemimpin pembelajaran dapat dituliskan sebagai berikut:

- a. Memahami peran kepala sekolah yang perlu dikembangkan: 1) Mengelola adalah sebagian dari kepemimpinan, 2) Menerapkan peran kepemimpinan sekolah lebih cenderung sebagai pelayan dari pada sebagai penguasa/bos, dan 3) Mengembangkan gaya kepemimpinan yang luwes dan gaya bicara yang enak, dan menghindari gaya kepemimpinan yang kaku.
- b. Melaksanakan tanggung jawab secara akuntabel: 1) Membangun komunitas belajar di sekolah untuk kesuksesan siswa, 2) Mendorong tanggung jawab seluruh mitra kerja atau pemangku kepentingan, 3) Menggalang sumber daya masyarakat untuk kepentingan siswa, 4) Membantu siswa agar sukses dalam belajarnya, dan 5) Menghindari mencari kambing hitam atas ketidaksuksesan, berpikir dan berperilaku positif untuk maju.

- c. Mengerjakan sesuatu dengan professional: 1) Selalu membaca diri dan melakukan refleksi, 2) Mencari cara-cara untuk mengembangkan diri sendiri, membimbing orang lain dan memberi kontribusi terhadap orang lain berdasarkan profesi yang dimiliki, 3) Merangkul perubahan sebagai teman, dia akan membuat anda tetap aktif, mawas diri dan berkembang, 4) Menjadi orang nomor satu sebagai model pembelajar sepanjang hayat dengan membangun masyarakat pembelajar disekolah, 5) Selalu mengasah peran anda sebagai kepemimpinan pembelajaran, 6) Menyediakan waktu untuk rajin mengunjungi kelas, 7) Mengkomunikasikan keinginan kuat anda untuk berhasil kepada guru dan siswa dalam bentuk kata-kata dan tindakan, 8) Menerjemahkan visi sekolah ke dalam kegiatan harian, dan 9) Memfasilitasi kelompok kerja berdasarkan kepemimpinan pembelajaran.
- d. Selalu mempertahankan: 1) Menjadi pengarah terhadap tercapainya tujuan sekolah, 2) Menjadi pendukung yang jelas, 3) Memandang kesalahan sebagai kesempatan untuk belajar, dan 4) Gembira dalam bekerja.

Pengukuran tingkat keberhasilan visi kepemimpinan pembelajaran sangat diperlukan. Untuk itu, para pembaca sangat disarankan untuk melakukan refleksi dan bahkan menjawab sejumlah pertanyaan berikut untuk mengetahui tingkat kesiapan anda sebagai pemimpin pembelajaran. Dengan menjawab sejumlah pertanyaan berikut, anda akan terbantu dalam memfokuskan pikiran dan pengambilan

keputusan tentang pembelajaran yang seharusnya anda dukung. Pertanyaan-pertanyaan berikut juga akan membantu anda dalam mengembangkan visi pembelajaran yang lebih baik agar kepemimpinan pembelajaran yang anda terapkan benar-benar berdampak positif terhadap pembelajaran (Elaine Mc Evan, 2001).

Pembelajaran dan pencapaian keberhasilan siswa hendaknya selalu dianalisis secara berkelanjutan dan direfleksikan serta dikembangkan secara berkelanjutan sebagai bagian dari kehidupan sekolah. Kegiatan semacam ini harus dibudayakan di sekolah. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Glathhorn (1993), ditemukan lima hal yang dianggap penting dalam membentuk budaya sekolah yang dapat melatih siswa dalam mencapai keberhasilan belajar dan juga iklim sekolah yang sehat. Lima hal penting yang dimaksud meliputi: a) sekolah sebagai komunitas kolaboratif dan komunitas belajar, b) ada keyakinan bersama untuk mencapai tujuan, c) peningkatan sekolah dicapai melalui proses pemecahan masalah, d) seluruh warga sekolah apakah itu kepala sekolah, guru dan siswa diyakinkan dapat mencapainya, dan e) pembelajaran merupakan prioritas utama.

Sehubungan dengan fungsi iklim sekolah, perilaku kepala sekolah berikut paling banyak diidentifikasi oleh guru-guru dari sekolah yang mempunyai pencapaian prestasi akademik tinggi: 1) mengkomunikasikan kepada staf tentang harapan yang tinggi terhadap pencapaian hasil belajar siswa, 2) mencegah sekolah terhadap tekanan beban yang tidak perlu, dan menjadikan pembelajaran sebagai fokus utama kegiatan sekolah, 3) mengenal secara pribadi

tentang tingkat profesionalisme masing-masing guru sebagai dasar untuk mencapai tujuan utama sekolah, 4) menilai moral dan komitmen warga sekolah, dan 5) membangun lingkungan sekolah yang aman, tertib, dan disiplin.

**e) Kontribusi Kepemimpinan Pembelajaran terhadap Hasil Belajar**

Pada tahun 1995, laboratorium pendidikan wilayah North West USA memperbaharui keefektifan pelaksanaan pembelajaran di sekolah yang akhirnya menjadi rujukan luas. Proyek tersebut menghasilkan daftar perilaku kepala sekolah yang terbaik dalam mengarahkan dan membimbing program pembelajaran di sekolah (Cotton, 1995:45). Menurut sintesis kajian yang dilakukan diperoleh hasil bahwa perilaku kepala sekolah (pimpinan pembelajaran), guru, dan staf memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap peningkatan efektivitas pembelajaran di sekolah, yang meliputi hal-hal berikut: a) Meyakini dengan sungguh-sungguh bahwa semua siswa dapat belajar dan sekolah membuat perbedaan antara yang berhasil dan yang gagal, b) Menegaskan bahwa belajar sebagai alasan utama terhadap keberadaan seseorang disekolah, termasuk penekanan terhadap penting dan berharganya pencapaian yang tinggi terhadap kemampuan berbicara dan menulis, c) Memiliki pemahaman yang jelas terhadap visi dan misi sekolah dan mampu menyatakannya secara langsung, dalam ungkapan yang konkrit, membangun dan memfokuskan pembelajaran sebagai sumber penyatuan berpikir, sikap, dan tindakan warga sekolah, d) Mencari, merekrut, dan menggaji anggota staf yang mendukung visi dan misi

sekolah dan berkontribusi terhadap keefektifannya, e) Mengetahui dan mampu menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran yang baik, f) Menyebarluaskan praktik-praktik proses belajar mengajar yang efektif terhadap guru-guru lain, g) Mengetahui tentang penelitian pendidikan, menekankan pentingnya studi bagi perbaikan sekolah, urun rembuk, dan menerapkannya dalam pemecahan masalah, h) Mencari program-program yang inovatif, amati, dan libatkan staf untuk berpartisipasi dalam mengadopsi dan mengadaptasi program tersebut, i) Tetapkan harapan atau target kualitas kurikulum melalui penggunaan standar dan petunjuk-petunjuk yang diberikan, cek secara berkala kesesuaian, kurikulum dengan pembelajaran dan penilaian, tetapkan kegiatan kurikulum yang diprioritaskan, dan monitor pelaksanaan kurikulum, j) Cek kemajuan siswa secara berkala berdasarkan data kinerja yang ada, dan publikasikan kepada para guru agar mereka dapat melihat kesenjangan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja yang dicapai oleh siswa, k) Milikilah harapan yang tinggi terhadap seluruh guru untuk melaksanakan pembelajaran dengan standar yang tinggi melalui kesepakatan model yang dibuat bersama oleh guru, lakukan kunjungan kelas untuk mengamati pembelajaran, fokuskan kegiatan supervisi untuk meningkatkan pembelajaran, dan persiapkan serta monitor kegiatan-kegiatan pengembangan guru, dan l) Komunikasikan harapan anda bahwa program pembelajaran yang telah disepakati sesuai dengan rencana, strategi peningkatan yang sistematis, prioritas kegiatan yang jelas,

dan pendekatan-pendekatan baru, harus dilaksanakan dengan baik.

## **B. Kerangka Berpikir**

Kepala sekolah merupakan jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh sembarang orang tanpa didasarkan atas pertimbangan tertentu. Siapa pun yang akan diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur serta persyaratan tertentu seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, kompetensi, pangkat dan integritas. Oleh sebab itu, kepala sekolah pada hakikatnya adalah pejabat formal sebab pengangkatannya melalui suatu proses dan prosedur yang didasarkan atas peraturan yang berlaku<sup>44</sup>

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara atau usaha kepala sekolah dalam mempengaruhi (*influencing*), mendorong, membimbing, mengarahkan dan menggerakkan guru, siswa, orang tua siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja/berperan serta guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal ini berarti kepala sekolah merupakan jabatan pimpinan, yaitu tenaga fungsional guru yang diberi tugas dan tanggung jawab serta mempunyai kemampuan untuk memimpin segala sumber

---

<sup>44</sup> Arifin.. *Kepemimpinan dan Pendidikan Berbasis Karakter di Indonesia*. Orasillmiah pada Wisuda Sarjana & Pascasarjana IKAHA Jombang, 31 Oktober 2010



daya yang ada pada suatu sekolah sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama<sup>45</sup>

Sedangkan kepemimpinan pembelajaran (*instructional leadership*) merupakan kepemimpinan yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pengajaran dalam sistem pembelajaran (Husein, 1993). Menurut Keefe dan Jenkins (1984), juga David dan Thomas (1989) bahwa peranan kepemimpinan pembelajaran kepala sekolah adalah dalam memberi arah, sumber dan bantuan kepada guru dan siswa untuk memperbaiki pengajaran dan pembelajaran (*how to improve teaching and learning for student*). Tepat yang disampaikan Ubben dan Hughes (1992) pemimpin pembelajaran merupakan tindakan pada pembelajaran langsung (*direct instructional*) maupun tidak langsung (*indirect instructional*) yang mengarah pada upaya peningkatan kemajuan belajar anak didik.

Menurut Ubben dan Hughes (1992) kepemimpinan pembelajaran yang efektif memiliki lima ciri utama: (1) mengordinasi program pembelajaran, (2) menekankan prestasi, (3) mengevaluasi kemajuan anak didik secara teratur, (4) menciptakan iklim belajar yang kondusif, dan (5) menyusun strategi pembelajaran. Selanjutnya, Ubben dan Hughes (1992) mengajukan model kepemimpinan pembelajaran yang memiliki empat rangkaian kekuatan yang dapat mempengaruhi peningkatan hasil belajar siswa,

---

<sup>45</sup> Arifin. I. 2009. *Kepemimpinan Kepala PAUD dalam Inovasi Pembelajaran Sentra*. Yogyakarta: Aditya Media.

yaitu: (1) struktur eksternal yang meliputi lingkaran harapan, nilai, keyakinan yang mempengaruhi perilaku dan kemampuan kepemimpinan pembelajaran, Lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (2) lingkaran yang menunjukkan perilaku dan kemampuan pemimpin pembelajaran, (3) struktur internal yang diciptakan pemimpin dan pendidik dengan target akhir pencapaian tujuan final berupa hasil belajar atau lulusan, dan (4) lingkaran hasil belajar (*outcome of learning*) dan lulusan (*student outcomes*). Hasil lulusan akan memberikan umpan balik pada harapan, nilai dan keyakinan pada pemimpin, lembaga dan masyarakat.

Kepemimpinan pembelajaran sangat penting untuk diterapkan di sekolah karena berkontribusi sangat signifikan terhadap peningkatan prestasi belajar siswa. Kepemimpinan pembelajaran mampu memberikan dorongan dan arahan terhadap warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar siswanya. Kepemimpinan pembelajaran juga mampu memfokuskan kegiatan-kegiatan warganya untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah. Kepemimpinan pembelajaran penting diterapkan di sekolah karena kemampuannya dalam membangun komunitas belajar warganya dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah belajar (*learning school*).

Tujuan kepemimpinan pembelajaran adalah untuk memfasilitasi pembelajaran agar siswanya meningkat prestasi belajarnya, meningkat kepuasan belajarnya, meningkat motivasi belajarnya, meningkat keingintahuannya, kre-

atifitasnya, inovasinya, jiwa kewirausahaannya, dan meningkatkan kesadarannya untuk belajar secara terus-menerus sepanjang hayat karena ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni berkembang dengan pesat

Kepemimpinan pembelajaran yang efektif dan optimal dari kepala sekolah akan mewujudkan suasana pembelajaran yang mendukung ketercapaian tujuan sekolah. Landasan yuridis tentang kepemimpinan pembelajaran adalah Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 35 Tahun 2010 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Guru dan Angka Kreditnya bahwa efektivitas kepala sekolah dinilai angka kreditnya dalam kompetensi: 1) kepribadian dan sosial; 2) kepemimpinan pembelajaran; 3) pengembangan sekolah dan madrasah; 4) manajemen sumber daya; 5) kewirausahaan sekolah/ madrasah; dan 6) supervisi pembelajaran.

Kepemimpinan pembelajaran sangat cocok diterapkan di sekolah karena misi utama sekolah adalah mendidik semua siswa agar siap menghadapi masa depan yang belum diketahui, yang syarat akan tantangan-tantangan (Ditjen-PMPTK, 2010:1). Kepemimpinan pembelajaran sangat penting diterapkan karena mampu: 1) meningkatkan prestasi belajar siswa secara signifikan; 2) mendorong dan mengarahkan warga sekolah untuk meningkatkan prestasi belajar peserta didik; 3) memfokuskan kegiatan-kegiatan warga sekolah untuk menuju pencapaian visi, misi, dan tujuan sekolah; dan 4) membangun komunitas belajar warga sekolah dan bahkan mampu menjadikan sekolahnya sebagai sekolah pembelajar.

### **C. Hipotesis**

Berdasarkan landasan teori atau telaah pustaka di atas beserta kerangka berpikir, maka penulis dapat merumuskan dan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Motivasi Kerja dapat memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kotamadya Semarang tahun pelajaran 2017/2018.
2. Iklim Sekolah dapat memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kotamadya Semarang tahun pelajaran 2017/2018.
3. Kepuasan Kerja dapat memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kotamadya Semarang tahun pelajaran 2017/2018.
4. Motivasi Kerja, Iklim sekolah, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama dapat memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kotamadya Semarang tahun pelajaran 2017/2018.



## BAB III

# METODE KAJIAN

Untuk memperoleh hasil studi yang valid, maka penulis perlu menjelaskan metode yang digunakan dalam studi ini:

### **A. Jenis dan Pendekatan**

Buku ini menggunakan penelitian Asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Model penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan diskriptif dan komparatif karena dengan model ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.<sup>1</sup>

Model penelitian ini juga dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan apakah dan mendeskripsikan hasil penelitian. Dengan demikian, penulis akan memberikan kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan.

---

<sup>1</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung: Alfabeta, 2003), hlm. 14.

Adapun pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Prof. Dr. Sugiyono, yang dimaksud penelitian kuantitatif adalah: "Penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, yang digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan".<sup>2</sup>

Data yang digunakan adalah data kuantitatif yaitu "data yang berhubungan dengan angka-angka yang dapat memberikan gambaran mengenai keadaan, peristiwa atau gejala tertentu".<sup>3</sup> Dalam hal ini yaitu data tentang regresi antara motivasi kerja kepala sekolah, iklim sekolah, dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang.

## **B. Populasi, Sampel dan Pengambilan Sampel**

### **a. Populasi**

Menurut Suharsimi Arikunto, populasi adalah keseluruhan subyek<sup>4</sup> sedangkan menurut Sudjana Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin, hasil menghitung ataupun pengukuran kuantitatif atau kualitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat-sifatnya. Jadi

---

<sup>2</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, (Bandung: Alfabeta, 2006), hlm. 14.

<sup>3</sup> Anas Sudijono, *Pengantar Dalam Statistik Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005), hlm. 2–3.

<sup>4</sup> *Ibid.* 108

yang dimaksud dengan populasi adalah jumlah keseluruhan dari subyek yang akan diteliti.<sup>5</sup>

Populasi menjadi sumber asal sampel diambil. Populasi adalah totalitas semua nilai yang mungkin baik hasil menghitung maupun hasil mengukur baik kualitatif maupun kuantitatif dari karakteristik mengenai sekumpulan objek yang lengkap dan jelas. Populasi adalah sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kuantitas atau karakteristik tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Batas populasi bukanlah tempat dan waktu penelitian, tetapi karakteristik elemen atau individu populasi. Tidak semua subjek dalam tempat dan waktu penelitian diteliti, tetapi sebagian subjek yang mempunyai karakteristik tertentu yang sama<sup>6</sup>

Berdasar pendapat diatas yang menjadi populasi dalam studi ini adalah kepala Madrasah Aliyah (MA) di Kota Semarang. Adapun jumlahnya adalah sebanyak 26 madrasah.<sup>7</sup>

*Tabel 1*  
*Data Populasi Madrasah Aliyah (MA)*  
*di Kota Semarang*

---

<sup>5</sup> Sudjana. *Metode Statistika*. (Bandung : Penerbit Tarsito, 1996). Hal. 6

<sup>6</sup> Purwanto, *Instrumen Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hal. 219

<sup>7</sup> *Data Kementrian Agama Kabupaten Kota Semarang tahun 2018 dan Dinas Pendidikan Kota Semarang Tahun 2018, dan data tersebut adalah peserta Ujian Nasional (UN) Tahun 2017*



No.	Nama Sekolah	Alamat
1	MA Al Asror	Jl. Legoksari Raya No. 2 Patemon Gunungpati
2	MA Al Burhan	Ds. Gedawang RT 02/RW 02 Gedawang Banyumanik
3	MA Al Islah	Jl. Kopol R. Soekanto 02 Meteseh Tembalang
4	MA Al Khoiriyah	Jl. Bulu Stalan 3A No. 253 Bulustalan Semarang Selatan
5	MA Al Wathoniyyah	Jl. KH. Abdurrosyid Tlogosari Wetan Pedurungan
6	MA Azzuhdi	Jl. KH Zuhdi No.10 Meteseh Tembalang
7	MA Husnul Khatimah	Jl. At Taqwa No. 09 Rt. 02/04 Rowosari Tembalang
8	MA NU Al Hikmah	Jl. Kyai Aji Polaman Polaman Gunungpati
9	MA NU Nurul Huda	Jl. Kyai Gilang II/2 Mangkang Kulon Tugu
10	MA Nudia	Dk. Terwidi Rt. 04/04 Plalangan Mijen
11	MA Nurussalam	Jln. Wonosari Km 13 Rt.02/08 Ngaliyan
12	MA Qosim Al Hadi	Kampung Kuripan Rt 02/02 Kampung Kuripan Karangawen
13	MA Baitussalam	Jl. Wonolopo Wolopo Mijen

<b>No.</b>	<b>Nama Sekolah</b>	<b>Alamat</b>
14	MA Darus Saadah	Jl. Karang Ingas Raya Tlogosari Kulon Pedurungan
15	MA Darut Taqwa	Jl. Ngumpulsari Raya No. 12 Bulusan Tembalang
16	MA Futuhiyyah Kudu	Jl. Kauman Kudu Penggaron Lor Genuk
17	MA Hidayatus Syubban	Jl. KH Zaenudin No. 1 Karangroto Genuk
18	MA Husnul Khatimah	Jl. Attaqwa No. 9 Rowosari Tembalang
19	MA Infarul Ghoy	Jl. Brigjen S. Sudiarto No. 652 Plamongsari Pedurungan
20	MA Negeri 01	Jl. Brigjen S. Sudiarto Pedurungan Kidul Pedurungan
21	MA Negeri 02	Jl. Bangetayu Raya Bangetayu Kulon Genuk
22	MA NU Nurul Huda	Jl. Kyai Gilang II/2 Mangkang Kulon Tugu
23	MA Nurussalam	Jl. Wonosari Km.13 Wonosari Ngaliyan
24	MA Syaroful Millah	Jl. Sunan Kalijaga IV Penggaron Kidul Pedurungan
25	MA Taqwal Ilah	Jl. Tunggu Meteseh Tembalang

No.	Nama Sekolah	Alamat
26	MA Uswatun Hasanah	Jl. Krajan Mangkang Wetan Tugu

*Sumber: Data Kementerian Agama Kota Semarang tahun 2018, dan data tersebut adalah peserta Ujian Nasional (UN) Tahun 2017.*

### **b. Sampel**

Sampel adalah sebagian atau wakil-wakil dari populasi yang diteliti.<sup>8</sup> Sedangkan menurut Sudjana sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi. Pengambilan sampel harus benar-benar mewakili populasi yang ada, karena syarat utama agar dapat ditarik suatu generalisasi adalah bahwa sampel yang diambil harus menjadi cermin populasi.<sup>9</sup> Itulah sebabnya sampel dari populasi memerlukan teknik tersendiri sehingga sampel yang diambil dapat mewakili populasi. Jadi yang dimaksud dengan sampel adalah sebagian dari jumlah populasi yang diambil untuk dijadikan responden.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki ciri yang sama dengan populasi. Kesamaan ciri sampel dengan populasi induknya menyebabkan sampel merupakan representasi populasi. Dengan kata lain, sampel yang diambil dari populasi bukan semata-mata sebagian dari populasi, tetapi haruslah representatif. Supaya sampel representatif, maka sampel diambil sebagian dari populasi dengan cara tertentu

<sup>8</sup> Suharsimi Arikunto. *Op. it.* Hal. 109

<sup>9</sup> Sudjana, *Op. Cit. hal. 6*

yang dapat dipertanggungjawabkan. Sampel adalah sebagian yang diambil dari populasi dengan menggunakan cara-cara tertentu.

Kualitas sampel sangat mempengaruhi kualitas hasil kesimpulan penelitian, karena kesimpulan penelitian atas sampel akan digeneralisasikan kepada populasi. Apa yang dipelajari dari sampel kesimpulannya akan diberlakukan untuk populasi sehingga sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif. Bila sampel yang dipilih tidak representatif maka kesimpulan yang dibuat atas populasi menjadi salah

Ada beberapa keuntungan atau manfaat penggunaan sampel dalam proses penelitian, antara lain<sup>10</sup>:

1. Penggunaan Sampel dapat Menghemat Biaya, Waktu, dan Tenaga

Kadang-kadang populasi dalam penelitian terdiri atas elemen-elemen yang banyak ragamnya dan banyak pula jumlahnya, sehingga tidak mungkin penulis melaksanakan penelitian kepada seluruh anggota populasi yang ada. Misalnya kita ingin meneliti kepada para abang becak di Jawa Barat, maka dapat kita bayangkan bagaimana sulitnya meneliti seluruh abang becak yang tersebar di seluruh Jawa Barat. Berapa banyak biaya yang harus dikeluarkan untuk itu? Tentu saja hal ini akan menyulitkan kita. Oleh sebab itu, dengan adanya sampling yang tepat kesulitan-kesulitan tersebut dapat kita hindari.

---

<sup>10</sup> Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan Jenis, Metode dan Prosedur*, (Jakarta : Prenada Media Group, 2013), hal. 229-230.

2. Penggunaan Teknik Sampling, Hasil Penelitian Akan Lebih Akurat dan Mendalam

Populasi yang terlalu banyak dapat menyulitkan dalam menggali berbagai hal yang berhubungan dengan masalah yang dikaji. Oleh sebab itu, hasil yang dicapai mungkin akan ngambang dan kurang tepat. Untuk menghindari hal semacam itu, teknik sampling sangat diperlukan. Sebab, dengan meneliti sebagian saja dari anggota populasi, maka pencarian data akan lebih lengkap, sehingga hasilnya akan lebih akurat.

3. Teknik Sampling yang Tepat dapat Mempermudah Proses Penelitian

Proses penelitian itu bisa menjadi sulit manakala anggota atau unit populasi sangat beragam. Tidak menutup kemungkinan karena banyaknya itu mengakibatkan kesalahan dalam menarik kesimpulan. Oleh sebab itu, peranan teknik sampling sangat penting untuk mempermudah proses penelitian. Walaupun dengan teknik itu hanya meneliti sebagian saja dari seluruh anggota populasi, akan tetapi dengan menggunakan teknik statistik, hasil atau kesimpulan yang diperoleh akan berlaku untuk seluruh anggota populasi.

Ada sejumlah langkah yang harus dilakukan dalam penelitian bidang pendidikan, yaitu sebagai berikut:<sup>11</sup>

1. Menentukan Target Populasi

---

<sup>11</sup> Wina Sanjaya, *Penelitian Pendidikan...*, hal 231-233.

Target populasi sering juga disebut dengan batasan populasi. Populasi itu sendiri adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan sasaran. Dalam bidang pendidikan, populasi itu bisa berupa guru, siswa, kurikulum, metode pembelajaran, evaluasi, media dan lain sebagainya. Sebelum kita menentukan teknik sampling, perlu dijelaskan terlebih dahulu target populasi. Hal ini disebabkan jumlah dan karakteristik populasi dapat mempengaruhi teknik sampling yang kita gunakan. Dengan kata lain penarikan sampel harus sesuai dengan target populasi.

## 2. Mendaftar Seluruh Elemen Unit Populasi

Kadang-kadang populasi itu terdiri dari banyak elemen atau unit. Setiap unit atau elemen dalam populasi itu perlu didaftar satu per satu, sehingga nantinya akan diketahui mana yang termasuk populasi dan mana yang tidak. Dalam langkah ini juga perlu dicari karakteristik anggota populasi, apakah populasi itu bersifat homogen atau heterogen yang banyak mengandung banyak elemen. Kalau heterogen bagaimana kita mengelompokkan agar setiap unit atau elemen itu terwakili, sehingga akan memberikan kejelasan tentang validitas dan realibilitas kesimpulan yang dihasilkan. Kalau tidak demikian, kita akan terjebak oleh keraguan kita dalam menyusun kesimpulan.

## 3. Menentukan Sumber Informasi

Andaikan sudah diperoleh kejelasan tentang populasi, maka selanjutnya kita menentukan dari mana bisa memperoleh data tentang populasi tersebut. Sumber

populasi sangat tergantung pada karakteristik populasi itu sendiri. Sebagai contoh seandainya yang menjadi unit populasinya adalah guru SD di Jawa Tengah, maka sumber populasinya adalah kantor Dinas Pendidikan Jawa Tengah. Seandainya yang menjadi sampel adalah mahasiswa disebuah perguruan tinggi, maka populasinya adalah perguruan tinggi yang bersangkutan.

Mencari data populasi dari sumber data yang sesuai merupakan langkah yang jangan dikesampingkan, agar validitas data dapat terjamin. Oleh sebab itu perlu dijabarkan dari mana sumber data itu dan kapan informasi itu dibuat oleh sumber data.

4. Menentukan Jumlah Anggota yang Akan Diambil.

Menentukan jumlah anggota sampel yang akan diambil sangat bergantung pada peneliti itu sendiri. Sebab, tidak ada ketentuan umum yang mengatur masalah ini. Namun orang percaya bahwa jumlah sampel yang lebih banyak dianggap lebih baik dari pada jumlah sampel yang sedikit. Biasanya banyaknya jumlah anggota sampel ditentukan oleh beberapa pertimbangan yang bersifat teknis dan praktis. Seperti disesuaikan dengan waktu dengan waktu yang tersedia, dana yang ada atau mungkin pertimbangan saran dari sponsor. Namun demikian, yang lebih penting dari hal-hal yang bersifat teknis, juga perlu didasarkan kepada pertimbangan yang berhubungan dengan sifat dan karakteristik populasi itu sendiri. Seandainya populasi itu terdiri dari unit dan beraneka ragam, maka tentu saja pengambilan anggota sampel akan lebih banyak

dibandingkan dengan populasi yang homogeni dan sejenis.

Untuk menentukan jumlah sampel yang diambil dengan rumus berikut:

Formula empiris yang dianjurkan oleh Isaac dan Michael untuk memperoleh jumlah subjek dapat ditulis sebagai berikut<sup>12</sup>.

$$S = \frac{X^2 \cdot N \cdot P (1 - P)}{d^2 (N - 1) + X^2 \cdot P (1 - P)}$$

Keterangan :

S Jumlah Sampel

N Jumlah Populasi Akses

P Proporsi populasi sebagai dasar asumsi pembuatan tabel. Harga ini diambil  $P = 0,05$

d derajat ketepatan yang direfleksikan oleh kesalahan yang dapat ditoleransi dalam fluktuasi proporsi sampel  $P$ , d umumnya diambil  $0,05$

$X^2$  Nilai tabel chisquare untuk satu derajat kebebasan relatif level konfiden yang diinginkan.  $X^2 = 3,841$  tingkat kepercayaan  $0,95$

Dari formula empiris tersebut selanjutnya Isaac memberikan hasil akhir jumlah sampel terhadap jumlah populasi antara 10 – 100.000 seperti berikut:

---

<sup>12</sup> Sukardi, *Metodologi..*, hlm. 55 – 57



*Tabel 2*  
*Menentukan Jumlah Sampel<sup>13</sup>*

<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>S</b>
10	10	220	140	1.200	291
15	14	230	144	1.300	297
20	19	240	148	1.400	302
25	24	250	152	1.500	306
30	28	260	155	1.600	310
35	32	270	159	1.700	313
40	36	280	162	1.800	317
45	40	290	165	1.900	320
50	44	300	169	2.000	322
55	48	320	175	2.200	327
60	52	340	181	2.400	331
65	56	360	186	2.600	335
70	59	380	191	2.800	338
75	63	400	196	3.000	341
80	66	420	201	3.500	346
85	70	440	205	4.000	351
90	73	460	210	4.500	354
95	76	480	214	5.000	357
100	80	500	217	6.000	361
110	86	550	226	7.000	364
120	92	600	234	8.000	367
130	97	650	242	9.000	368
140	103	700	248	10.000	370
150	108	750	254	15.000	375
160	113	800	260	20.000	377
170	118	850	265	30.000	379
180	123	900	269	40.000	380
190	127	950	274	50.000	381
200	132	1000	278	75.000	382

<sup>13</sup> Sukardi, *Metodologi...*, hlm. 55

210	136	1.100	285	100.000	384
-----	-----	-------	-----	---------	-----

## 5. Menentukan Teknik Sampling yang Akan Digunakan

Seandainya jumlah sampel yang ditentukan, maka selanjutnya menentukan teknik sampling yang akan digunakan sesuai dengan karakteristik populasi.

Sebagaimana yang dikutip dari Sugiyono mengenai sampel dapat diperoleh sampel berdasarkan Tabel Krejcie dengan derajat kesalahan 5% (tingkat kepercayaan 95%). Apabila populasinya sebesar 26 maka sampelnya sebanyak 25 responden.<sup>14</sup>

*Tabel 3*  
*Data Sampel Madrasah Aliyah (MA) di Kota Semarang*

No.	Nama Sekolah	Alamat
1	MA Al Asror	Jl. Legoksari Raya No. 2 Patemon Gunungpati
2	MA Al Burhan	Ds. Gedawang RT 02/RW 02 Gedawang Banyumanik
3	MA Al Islah	Jl. Kumpul R. Soekanto 02 Meteseh Tembalang
4	MA Al Khoiriyah	Jl. Bulu Stalan 3A No. 253 Bulustalan Semarang Se-
5	MA Al Wathoniyyah	Jl. KH. Abdurrosyid Tlogosari Wetan Pedurungan

<sup>14</sup> Prof. Dr. Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 71

No.	Nama Sekolah	Alamat
6	MA Azzuhdi	Jl. KH Zuhdi No.10 Meteseh Tembalang
7	MA Husnul Khatimah	Jl. At Taqwa No. 09 Rt. 02/04 Rowosari Tembalang
8	MA NU Al Hikmah	Jl. Kyai Aji Polaman Polaman Gunungpati
9	MA NU Nurul Huda	Jl. Kyai Gilang II/2 Mangkang Kulon Tugu
10	MA Nudia	Dk. Terwidi Rt. 04/04 Plalangan Mijen
11	MA Nurussalam	Jln. Wonosari Km 13 Rt.02/08 Ngaliyan
12	MA Qosim Al Hadi	Kampung Kuripan Rt 02/02 Kampung Kuripan Karangawen
13	MA Baitussalam	Jl. Wonolopo Wolopo Mijen
14	MA Darut Taqwa	Jl. Ngumpulsari Raya No. 12 Bulusan Tembalang
15	MA Futuhiyyah Kudu	Jl. Kauman Kudu Penggaron Lor Genuk
16	MA Hidayatus Syubban	Jl. KH Zaenudin No. 1 Karangroto Genuk
17	MA Husnul Khatimah	Jl. Attaqwa No. 9 Rowosari Tembalang

No.	Nama Sekolah	Alamat
18	MA Infarul Ghoy	Jl. Brigjen S. Sudiarto No. 652 Plamongsari Pedurungan
19	MA Negeri 01	Jl. Brigjen S. Sudiarto Pedurungan Kidul Pedurungan
20	MA Negeri 02	Jl. Bangetayu Raya Bangetayu Kulon Genuk
21	MA NU Nurul Huda	Jl. Kyai Gilang II/2 Mangkang Kulon Tugu
22	MA Nurussalam	Jl. Wonosari Km.13 Wonosari Ngaliyan
23	MA Syaroful Millah	Jl. Sunan Kalijaga IV Penggaron Kidul Pedurungan
24	MA Taqwal Ilah	Jl. Tunggu Meteseh Tembalang
25	MA Uswatun Hasnah	Jl. Krajan Mangkang Wetan Tugu

*Sumber: Data Kementerian Agama Kasi Pendidikan Madrasah (Penma) Kota Semarang tahun 2018, dan data tersebut adalah peserta Ujian Nasional (UN) Tahun 2017.*

### C. Instrumen

Instrumen dalam hal ini adalah alat penelitian yang digunakan saat melakukan riset. Instrumen dapat berupa

Tabel 4

[illegible]

<sup>15</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 107

<sup>16</sup> M. Chabib Thoha, *Teknik evaluasi pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1990), hal. 109

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<p>dalam merumuskan visi dan misi sekolah.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjaga agar visi dan misi sekolah yang telah disepakati oleh warga sekolah berjalan dengan baik dalam implementasinya</li> <li>• Kepala madrasah melibatkan para pemangku kepentingan dalam pengambilan keputusan dan dalam kegiatan operasional sekolah sesuai dengan kemampuan dan batas-batas yurisdiksi yang berlaku.</li> <li>• Bersama-sama dengan guru memahami dan menjabarkan tujuan-tujuan pendidikan meliputi: tujuan umum, tujuan instruksional,</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Dukungan terhadap pembelajaran	<p>tujuan kurikulum dan tujuan-tujuan khusus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala madrasah disibukkan dengan pekerjaan-pekerjaan rutin yang bersifat administratif, pertemuan-pertemuan</li> <li>• Mendukung bahwa pengajaran yang memfokuskan pada kepentingan belajar siswa harus menjadi prioritas</li> <li>• Membantu guru dalam mengatasi kesulitan belajar di dalam kelas</li> <li>• Bersama-sama dengan guru memahami masalah proses belajar mengajar yang efektif.</li> <li>• Bersama-sama dengan guru</li> </ul>
			Pemantauan terhadap proses belajar mengajar	

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Fasilitator	<p>menyusun norma kenaikan kelas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melakukan kepemimpinan pengajaran langsung dalam interaksi dengan masing-masing guru</li> <li>• Kepala madrasah melakukan pemantauan terhadap proses belajar mengajar sehingga memahami lebih mendalam dan menyadari apa yang sedang berlangsung di dalam sekolah.</li> <li>• Bersama-sama dengan guru, saya melakukan pengawasan terhadap kegiatan proses belajar mengajar</li> <li>• Bersama-sama dengan guru, saya memperbaiki unjuk</li> </ul>



No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<p>kerja pengajaran yang kurang baik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• meyakinkan bahwa unjuk kerja guru di kelas akan dievaluasi</li> <li>• Kepala madrasah berperan sebagai fasilitator, sehingga dengan berbagai cara saya dapat mengetahui kesulitan pembelajaran</li> <li>• Kepala madrasah mengadakan buku kurikulum termasuk pedoman-pedomannya baik secara umum maupun khusus.</li> <li>• bersama-sama dengan guru menyusun program-program kurikuler dan kegiatan-kegiatan tambahannya</li> <li>• Kepala mad-</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
2.	Motivasi Kerja (X1)	(Steers dan D. Braunstein, dalam Mas'ud:269) Wexley, K.N., & Yukl, G. A (1984:51) Robbins, P., Stephen. (1996:22)	Sungguh-sungguh untuk meningkatkan kinerja	<p>rasah ber-sama-sama dengan guru mengem-bangkan alat-alat pengaja-ran, menyusun jadwal dan pembagian tu-gas bersama-sama dengan guru mengem-bangkan sis-tem evaluasi belajar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala mad-rasah ber-sama-sama dengan guru mengem-bangkan per-pustakaan se-bagai ilmu dan tempat belajar</li> <li>• Memberi dorongan kepada guru-guru agar aktif bekerja menurut prosedur dan metode ter-tentu se-hingga peker-jaan itu berjalan dengan lancar mencapai sasaran</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Menetapkan tujuan yang realistis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala madrasah memiliki usaha mensejahterakan guru</li> <li>• Melakukan peran aktif dalam kegiatan pengembangan staf, dengan mendorong guru untuk berpartisipasi dan menggunakan pengetahuan yang telah dipelajarinya melaksanakan peran secara bersama, antara lain mencakup <i>educator, manager, administrator, supervisor, motivator, entrepreneur</i>, dan <i>leader</i></li> </ul>
			Menikmati tantangan yang sulit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepala madrasah sebagai <i>leader</i> (pemimpin) dan spesifiknya sebagai <i>instructional leader</i>, kurang memperoleh porsi</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Kepuasan dalam penyelesaian tugas	<p>yang selayaknya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berusaha menyelesaikan tugas – tugas kepala madrasah dengan sebaik-baiknya</li> <li>• Berusaha untuk mendapatkan cara pemecahan terbaik terhadap setiap masalah yang saya hadapi.</li> <li>• Menyelesaikan tugas dengan perencanaan yang berbasis data dan evaluasi berusaha berdedikasi dan komitmen dari tugas, sekalipun tugas itu merupakan pekerjaan ringan</li> <li>• Menetapkan tujuan hidup secara rasional</li> <li>• Mengerjakan pekerjaan sesuai dari visi misi dan tujuan yang</li> </ul>
3.	Iklim sekolah (X2)	Littwin (1968) Downey (1978)	Kemajuan dalam penyelesaian tugas  Adanya standar disiplin bagi	

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
		Tola dan Furqon (2002:19) <i>Steers, M. Richard. (1985. 122-123)</i>	kepala sekolah, guru, siswa dan karyawan lainnya  Memberikan peringatan bagi para pelanggar aturan dan disiplin	ditetapkan oleh madrasah  <ul style="list-style-type: none"> <li>Menyampaikan ide-ide yang masuk akal</li> <li>Terdorong untuk menyelesaikan tugas-tugas yang lebih menantang.</li> <li>mengerjakan tugas-tugas yang lebih menantang</li> <li>Merasa senang dengan tugas-tugas yang lebih menantang</li> <li>menikmati tugas-tugas yang sifatnya menuntut tanggungjawab pribadi</li> <li>Berusaha untuk mempertahankan setiap kepercayaan yang diberikan</li> <li>Berusaha untuk tidak menghindari dari</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Kondisi kelas yang aman dan nyaman	tanggungjawab <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menghindari kegiatan-kegiatan di masa saya tidak berperan di dalamnya</li> <li>• Bertanggung jawab penuh setiap tuntutan tugas yang dibebankan kepada saya</li> </ul>
			Kondisi prasarana yang memadai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memanfaatkan kepercayaan yang diberikan untuk kepentingan bersama</li> <li>• menyukai penilaian prestasi karena hal itu menjadi pendorong perbaikan kinerja</li> </ul>
			Penghargaan terhadap guru dan siswa yang berprestasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mempertimbangkan secara matang terhadap setiap tindakan yang akan saya lakukan menunda pekerjaan agar proses pela-</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			<p>Pemberian insentif yang adil dan sesuai dengan kapasitas para pegawai</p> <p>Memiliki visi yang merupakan harapan orang tua dan masyarakat</p>	<p>yanan terhadap siswa, guru dan karyawan dapat berjalan lancar</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bekerja dibawah aturan dan tatanan kerja yang telah ditetapkan menuntut saya untuk senanti-asa bekerja secara arif dan bijaksana</li> <li>• Memahami kebijakan organisasi yang ditetapkan</li> <li>• Memahami kebijakan kerja ditempat bekerja</li> <li>• Melaksanakan semua aturan kerja yang ditetapkan lembaga tempat saya bekerja</li> <li>• Memberikan sanksi atau hukuman yang tegas kepada per-</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			<p>Mengembangkan dan menyalurkan bakat dan minat siswa yang berprestasi baik di dalam dan di luar sekolah</p> <p>Memberi rasa aman terhadap anggota</p> <p>Sikap kekeluargaan</p>	<p>sonil madrasah yang melanggar aturan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semua aturan sudah tercatat dan diketahui oleh pihak elemen madrasah merasa suasana lingkungan kerja sangat mendukung untuk berkinerja lebih baik lagi</li> <li>• Suasana lingkungan kerja saya saat ini sangat sesuai dengan yang saya harapkan</li> <li>• Kondisi ruangan sangat nyaman dan memadai</li> <li>• Fasilitas yang tersedia di lingkungan kerja telah mendukung jalannya pekerjaan</li> <li>• Organisasi tempat saya bekerja telah menyediakan</li> </ul>



No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
4.	Kepuasan Kerja (X3)	(Bussing, Andre, Thomas Bissel, Vera Fuchs dan Kaulus M Per-rar, dalam Mas'ud:184)	<p>Bersikap terbuka dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi</p> <p>Kesukaan dengan pekerjaan</p> <p>Kepuasan dengan pekerjaan</p>	<p>fasilitas elektronik guna mendukung pekerjaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisasi tempat saya bekerja memberikan fasilitas kendaraan bagi para pegawai yang memiliki jabatan</li> <li>• Memberikan penghargaan yang layak kepada karyawan madrasah yang berprestasi</li> <li>• Memberikan penghargaan kepada tenaga pengajar yang berprestasi</li> <li>• Memberikan penghargaan kepada peserta didik yang meraih prestasi dalam berbagai bidang</li> <li>• Selama bekerja, saya komplain dengan sistem</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			Ketepatan pekerjaan	<p>penggajian yang ditetapkan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembayaran biaya operasional lancar saat tugas keluar</li> <li>• Kebijakan ditempat saya bekerja mampu untuk memicu peningkatan kinerja</li> <li>• Mendukung sepenuhnya pembagian tugas yang ditetapkan tempat saya bekerja sehingga tidak ada timpang tindih pekerjaan</li> <li>• Memberikan bimbingan dan arahan secara berkala kepada seluruh personil madrasah. menilai kenaikan kompensasi di tempat saya bekerja dari tahun ke</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				tahun cukup memuaskan
			Kesenangan sejak pertama bekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengembangkan bakat dan minat peserta didik yang berprestasi merasa, hubungan antara bawahan dengan atasan terjalin dengan harmonis</li> <li>• Mengayomi semua personil madrasah</li> <li>• Komunikasi dalam madrasah berjalan dengan baik</li> <li>• Dukungan antar sesama guru dan karyawan berjalan dengan baik</li> <li>• Hubungan antara bawahan dengan atasan dapat meningkatkan kinerja pegawai</li> <li>• tingkat kepercayaan an-</li> </ul>
			Kepuasan dengan	

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
			pekerjaan karena mempunyai pekerjaan	<p>tar anggota organisasi tinggi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penanganan konflik dalam madrasah cepat terselesaikan</li> <li>• Melaksanakan pekerjaan dengan tupoksi yang ada dalam madrasah</li> <li>• Menyukai dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini senang menjadi kepala madrasah, karena kesejahteraannya diperhatikan oleh pemerintah</li> <li>• Merasa puas dengan pekerjaan yang saya jalani saat ini</li> <li>• Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu</li> <li>• Merasa puas karena pekerjaan yang</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<p>diselesaikan mempunyai kemajuan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penghasilan setiap bulan yang diterima besarnya sudah sesuai dengan harapan</li> <li>• Insentif yang diterima pada setiap kegiatan tambahan besarnya sudah sesuai</li> <li>• Tunjangan jabatan yang diterima besarnya sudah sesuai</li> <li>• Pekerjaan yang saya jalani sudah sesuai dengan keinginan</li> <li>• Pekerjaan yang saya jalani sudah tepat dengan keahlian berpendapat rekan kerja (guru dan karyawan) yang diberi tugas dapat menjalankan tugasnya dengan baik</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sebagai kepala sekolah, saya memeriksa kehadiran guru secara rutin menuntut para guru untuk meningkatkan kinerjanya</li> <li>• Berusaha bertindak adil dalam pembagian tugas tambahan kepada guru menganggap supervisi yang saya lakukan dapat dipakai sebagai koreksi kelemahan kerja guru</li> <li>• Menganggap supervisi yang saya lakukan dapat berpengaruh baik terhadap kinerja guru</li> <li>• Menganggap supervisi yang saya lakukan lebih banyak membimbing daripada menyalahkan</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berusaha untuk memotivasi guru agar lebih maju.</li> <li>• Menganggap kerjasama dan saling mendukung dapat membuahkan hasil yang maksimal</li> <li>• Memperoleh kesenangan dalam bekerja sejak pertama bekerja</li> <li>• Merasa nyaman dengan kondisi tempat saya bertugas</li> <li>• Merasa bersemangat dalam bekerja, karena kondisi kantor dan lingkungannya bersih</li> <li>• Puas dengan pekerjaan saat ini karena telah mempunyai pekerjaan</li> <li>• Menganggap perhatian dan bantuan dari sekolah sudah cukup</li> <li>• Fasilitas tempat kerja saya sudah cukup memadai</li> </ul>

No	Variabel	Rujukan Teori	Indikator	Sub sub Indikator
				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Merasa mendapat perlindungan keamanan dan keselamatan saat ditempat kerja.</li> <li>• Tidak ada intimidasi dari masyarakat kepada kepala madrasah, guru dan karyawan saat melaksanakan tugas</li> <li>• Kenaikkan pangkat dan golongan profesi relatif mudah</li> <li>• Setiap kenaikan gaji berkala jatuh temponya tepat.</li> </ul>

### a. Validitas

Validitas<sup>17</sup> alat pengumpul data dapat digolongkan dalam beberapa jenis, yakni: validitas konstruk (*construct validity*), validitas isi (*content validity*), validitas prediktif (*predictive*

---

<sup>17</sup> Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkatan-tingkatan kevalidan dan keshahihan suatu instrument atau menunjuk kepada sejauh mana suatu alat mampu mengukur apa yang seharusnya diukur, lihat suharsimi arikunto, *Prosedur Penelitian*, ... 136 dan Donald Ary, *Pengantar Penelitian*, ... 281.



validity).<sup>18</sup> Mengingat dalam uji validitas ini penulis ingin mengetahui seberapa jauh isi instrument itu mencerminkan seluruh isi yang diukur maka penulis memakai validitas isi.

Validitas isi suatu alat pengukur ditentukan oleh sejauhmana isi alat pengukur tersebut mewakili semua aspek yang dianggap sebagai aspek kerangka konsep.<sup>19</sup> Adapun susunan instrumen penelitian dengan validitas isi, dapat dilihat sebagai berikut:

Berdasarkan hasil uji validitas butir soal angket tentang Motivasi Kerja, Iklim Madrasah, dan Kepuasan Kerja serta Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah dapat dipaparkan pada tabel berikut:

*Tabel 5*  
*Hasil Uji Validitas Butir Soal Angket*  
*Motivasi Kerja Kepala Madrasah Aliyah*  
*di Kota Semarang Tahun 2018*

Item	Hasil Validitas	Keterangan	Item	Hasil Validitas	Keterangan
1	-0.480*	Valid	11	0.727**	Valid
2	-0.070	Tidak Valid	12	-0.067	Tidak Valid
3	0.687**	Valid	13	0.138	Tidak Valid
4	0.770**	Valid	14	0.832**	Valid
5	0.660**	Valid	15	0.755**	Valid
6	-0.083	Tidak Valid	16	0.818**	Valid
7	0.591**	Valid	17	0.625**	Valid

<sup>18</sup> D.J. Mueller *Measuring Sosial Attitude A Handbook for Researchers and Praktitioners*, (New York: Teachers College Press, 1986), hal. 803

<sup>19</sup> Djamaludin Ancok, *Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian*, Ed. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, (Jakarta: LP3S, 1989), hal. 128

8	0.642**	Valid
9	0.177	Tidak Valid
10	0.792**	Valid

18	0.188	Tidak Valid
19	0.068	Tidak Valid

*Tabel 6*  
*Hasil Uji Validitas Butir Soal Angket*  
*Iklim Organisasi Madrasah Aliyah*  
*di Kota Semarang Tahun 2018*

Item	Hasil Validitas	Keterangan
1	0,246	Tidak Valid
2	0.690**	Valid
3	0.479*	Valid
4	0.643**	Valid
5	0.655**	Valid
6	0.756**	Valid
7	0.757**	Valid
8	0.560**	Valid
9	0.423*	Valid
10	0.590**	Valid
11	0,446*	Valid
12	0.547*	Valid
13	-0.039	Tidak Valid
14	0.590**	Valid
15	0.596**	Valid
16	0.708**	Valid

Item	Hasil Validitas	Keterangan
17	-0.075	Tidak Valid
18	0,446*	Valid
19	0.628**	Valid
20	0.415*	Valid
21	0.581**	Valid
22	0.762**	Valid
23	0.666**	Valid
24	0.432*	Valid
25	0.527**	Valid
26	0.475*	Valid
27	0.561**	Valid
28	0.463*	Valid
29	0.759**	Valid
30	0.528**	Valid
31	0.402*	Valid

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Butir Soal Angket**  
**Kepuasan Kerja Kepala Madrasah Aliyah**  
**di Kota Semarang Tahun 2018**

Item	Hasil Validitas	Keterangan	Item	Hasil Validitas	Ket
1	0.29	Tidak Valid	16	0.572**	Valid
2	0.188	Tidak Valid	17	0.530**	Valid
3	0.789**	Valid	18	0.414*	Valid
4	0.640**	Valid	19	0.355	Tidak Valid
5	0.680**	Valid	20	0.443*	Valid
6	0.786**	Valid	21	0.635**	Valid
7	0.869**	Valid	22	0.695**	Valid
8	0.895**	Valid	23	0.682**	Valid
9	0.757**	Valid	24	0.783**	Valid
10	0.492*	Valid	25	0.675**	Valid
11	0.449*	Valid	26	0.797**	Valid
12	0.341	Tidak Valid	27	0.681**	Valid
13	0.477*	Valid	28	0.447*	Valid
14	0.530**	Valid	29	0.746**	Valid
15	0.355	Tidak Valid			

**Tabel 8**  
**Hasil Uji Validitas Butir Soal Angket**  
**Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah**  
**di Kota Semarang Tahun 2018**

Item	Hasil Validitas	Ket	Item	Hasil Validitas	Keterangan
1	0.644**	Valid	15	0.740**	Valid
2	0.303	Tidak Valid	16	0.791**	Valid

Item	Hasil Validitas	Ket
3	0.678**	Valid
4	0.338	Tidak Valid
5	0.425*	Tidak Valid
6	-0.259	Tidak Valid
7	0.684**	Valid
8	0.192	Tidak Valid
9	0.033	Tidak Valid
10	0.436*	Valid
11	0.533**	Valid
12	0.554**	Valid
13	0.608**	Valid
14	0.603**	Valid

Item	Hasil Validitas	Keterangan
17	0.590**	Valid
18	0.524**	Valid
19	0.465*	Valid
20	0.702**	Valid
21	0.622**	Valid
22	0.769**	Valid
23	0.458*	Valid
24	0.746**	Valid
25	0.316	Tidak Valid
26	0.699**	Valid
27	0.452*	Valid
28	-0.107	Tidak Valid

Berikut adalah jumlah butir soal angket yang akan digunakan sebagai penggalan data:

- 1) Butir soal tentang Motivasi Kerja Kepala Madrasah (X1) sebanyak 19 soal.
- 2) Butir soal tentang Iklim Madrasah (X2) sebanyak 31 soal.
- 3) Butir soal tentang Kepuasan kerja Kepala Madrasah (X3) sebanyak 29 soal.
- 4) Butir soal tentang Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah (Y) sebanyak 28 soal.

Kemudian berdasarkan uji validitas butir soal telah ditetapkan beberapa soal yang dinyatakan valid, antara lain:

- 1) Butir soal tentang Motivasi Kerja Kepala Madrasah (X1) yang dinyatakan valid sebanyak 12 soal, yaitu: 1, 3, 4, 5, 7, 8, 10, 11, 14, 15, 16 dan 17.

Sedangkan yang tidak valid sebanyak 7 soal, antara lain: 2, 6, 9, 12, 13, 18, dan 19.

- 2) Butir soal tentang Iklim Madrasah (X2) yang dinyatakan valid sebanyak 28 soal, yaitu: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 dan 30.

Sedangkan yang tidak valid sebanyak 3 soal, antara lain: 1, 13 dan 17.

- 3) Butir soal tentang Kepuasan kerja Kepala Madrasah (X3) yang dinyatakan valid sebanyak 24 soal, yaitu: 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28 dan 29.

Sedangkan yang tidak valid sebanyak 5 soal, antara lain: 1, 2, 12, 15 dan 19.

- 4) Butir soal tentang Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah (Y) yang dinyatakan valid sebanyak 20 soal, yaitu: 1, 3, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, dan 27.

Sedangkan yang tidak valid sebanyak 8 soal, antara lain: 2, 4, 5, 6, 8, 9, 25 dan 28.

#### **b. Uji Reliabilitas**

Reliabilitas<sup>20</sup> adalah menunjukkan suatu pengertian bahwa instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan

---

<sup>20</sup> Reliabilitas atau ketahanan ujian adalah suatu tingkat sampai dimana pengulangan pengujian yang sama akan menghasilkan hasil yang sama

sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik, reliabel artinya dapat dipercaya jadi dapat diandalkan.<sup>21</sup>

Alat pengukur dikatakan reliabel, ketika dalam pengukuran sesuatu berulang kali, alat tersebut memberikan hasil yang sama dengan tanggapan kondisi gejala yang dihadapi tidak mengalami perubahan. Instrumen reliabilitasnya diuji dengan internal konsisten, dilakukan dengan cara mencobakan instrument cukup sekali saja kemudian data yang diperoleh dianalisa dengan teknik tertentu.<sup>22</sup>

Macam atau jenis reliabel yang dipakai dalam kajian ini yakni reliabilitas internal begitu juga validitasnya yaitu validitas internal.

Kemudian untuk mencari reliabilitas digunakan rumus Spearman Brown<sup>23</sup>, yaitu:

$$r_{11} = \frac{2 \times r_{1/2 \ 1/2}}{(1 + r_{1/2 \ 1/2})}$$

---

pula atau derajat keajegan alat tersebut dalam mengukur apa saja yang diukurnya. Lihat Komarudin, Kamus Riset (Bandung: Angkasa, 1984), hal. 223 dan Donald Ary, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arif Furchan (Surabaya: Usaha Nasional, 1982), hal. 395

<sup>21</sup> Hadari Nawawi dan Martini Hadari, *Instrumen penelitian bidang social*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995), hal. 142

<sup>22</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Administrasi* (Bandung: Alfa Beta, 1994), hal. 104

<sup>23</sup> Suharsimi Arikunto, *Op. Cit*, hal. 145

$r_{\frac{1}{2}\frac{1}{2}}^{r_{XY}}$  yang disebutkan sebagai indeks korelasi antara dua belahan instrumen.

Penelitian dalam pengujian reliabilitas alat pengukur menggunakan teknik belah dua, dan cara kerjanya adalah sebagai berikut :

1. Menyajikan sejumlah alat pengukur kepada responden, kemudian untuk validitas itemnya. Item-item yang valid dikumpulkan jadi satu yang tidak valid dibuang.
2. Membelah item-item yang valid tersebut menjadi dua belahan untuk membelah alat pengukur menjadi dua dilakukan dengan cara membagi item berdasarkan nomor genap ganjil. Item ganjil dimasukkan dalam belahan pertama sedangkan nomor genap dimasukkan dalam belahan kedua.
3. Skor untuk masing-masing item pada tiap belahan dijumlahkan. Langkah ini akan menghasilkan dua skor total untuk masing-masing responden. Yakni untuk skor total belahan pertama dan skor total belahan kedua.
4. Mengkorelasikan skor total belahan kedua dengan menggunakan teknik korelasi terhadap product moment yang rumus dan cara perhitungannya sudah dijelaskan sebelumnya.
5. Karena angka korelasi yang diperoleh adalah angka korelasi dari alat pengukur yang dibelah maka angka korelasi yang diperoleh jika alat pengukur tidak dibelah. Seperti pada teknik pengukuran ulang, karena harus dicari angka reliabilitas tanpa dibelah.

#### **D. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data adalah pengambilan variabel yang akan diteliti dengan metode interview, tes, dokumentasi, angket dan lain-lain.<sup>24</sup> Adapun teknik pengumpulan data di dalam buku ini adalah sebagai berikut:

##### **a. Questionnaire (Angket)**

Angket atau kuesioner merupakan suatu teknik atau cara pengumpulan data secara tidak langsung (penulis tidak langsung bertanya-jawab dengan responden. Instrumen atau alat pengumpulan datanya juga disebut angket berisi sejumlah pernyataan yang harus dijawab atau direspon oleh responden. Sama dengan pedoman wawancara, bentuk pertanyaan terbuka, pertanyaan berstruktur dan pertanyaan tertutup.<sup>25</sup>

##### **a) Kuesioner berstruktur**

Kuesioner ini disebut juga kuesioner tertutup, berisi pertanyaan-pertanyaan yang disertai sejumlah alternatif jawaban yang disediakan. Responden dalam menjawab terikat pada sejumlah kemungkinan jawaban yang disediakan.

##### **b) Kuesioner tak berstruktur**

Kuesioner ini disebut juga kuesioner terbuka, di mana jawaban responden terhadap setiap pertanyaan kuesioner bentuk ini dapat diberikan secara bebas menurut pendapat sendiri.

##### **c) Kuesioner kombinasi berstruktur dan tak berstruktur**

---

<sup>24</sup> *Ibid. hal. 202*

<sup>25</sup> Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011), hal.219.



Sesuai dengan namanya, maka pertanyaan ini distu pihak memberi alternatif jawaban yang harus dipilih, dilain pihak memberi kebebasan kepada responden untuk menjawab secara bebas lanjutan dari jawaban pertanyaan sebelumnya.

d) Kuesioner semi terbuka

Kuesioner yang memberi kebebasan kemungkinan menjawab selain dari alternatif jawaban yang sudah tersedia.

Menyusun kuesioner merupakan pekerjaan yang sulit dan memakan waktu. Untuk itu ada beberapa hal yang perlu diperhatikan sebagai berikut:

- a) Menyiapkan surat pengantar, terutama bagi kuesioner yang dikirim melalui pos atau cara-cara lain, agar terjalin hubungan baik.
- b) Menyertakan petunjuk pengisian kuesioner yang menjelaskan tentang cara menjawab pertanyaan.
- c) Menyusun pertanyaan-pertanyaan:
  - 1) Usahakan kuesioner sesingkat mungkin, sehingga tidak banyak menyita waktu responden.
  - 2) Pertanyaan disusun sedemikian rupa, sehingga tidak menghasilkan jawaban yang bermakna ganda.
  - 3) Hindari menyusun pertanyaan yang mendorong responden menjawab tidak jujur, menyesatkan karena takut atau malu bilaman sesuatu yang buruk diketahui orang lain.
  - 4) Pertanyaan tidak menyesatkan karena ada asumsi yang tidak dinyatakan.

- 5) Hidari pertanyaan-pertanyaan yang dapat menimbulkan rasa jera, curiga atau permusuhan dipihak responden.
- 6) Alternatif jawaban terhadap berbagai pertanyaan dalam kuesioner hendaknya lengkap, artinya semua alternatif yang mungkin mengenai masalah itu hendaknya diungkapkan.
- 7) Usahkan agar pertanyaan yang bermaksud mengungkapkan fakta tidak berbaur dengan mengungkapkan pendapat keyakinan dan lain-lain dalam suatu pertanyaan.
- 8) Aturlah pertanyaan-pertanyaan itu menurut urutan psikologis yang benar, apabila ada pertanyaan yang bersifat umum dan bersifat khusus dijadikan bersama-sama untuk satu topik, ajukan pertanyaan yang bersifat umum dahulu, kemudian yang bersifat khusus.
- 9) Susun pertanyaan sedemikian rupa sehingga jawaban-jawaban dapat langsung ditabulasi dan ditafsirkan.<sup>26</sup>

Questioner atau angket adalah alat pengumpulan data secara tertulis yang berisi daftar pertanyaan (*questions*) atau pernyataan (*statement*) yang disusun secara khusus dan digunakan untuk menggali dan menghimpun keterangan dan/atau informasi sebagaimana dibutuhkan dan cocok untuk dianalisis.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup>S. Margono,..... hal. 169

<sup>27</sup> E.R. Babbie, *The Practice of Social Research*, (Belmont : Wadsworth; 1986). 4<sup>th</sup> Edition, Hal. 558

Jenis angket yang digunakan dalam studi ini adalah angket tertutup, artinya kemungkinan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu dan responden tidak diberi kesempatan untuk memberi jawaban lain.<sup>28</sup>

Teknik ini digunakan untuk mengetahui tentang variabel antara lain; 1. Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang (*variabel Y*), 2. Motivasi Kerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang (*variabel X1*), 3. Iklim Madrasah Aliyah di Kota Semarang (*variabel X2*), 4. Kepuasan Kerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang (*variabel X3*).

#### **b. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya.<sup>29</sup> Dokumentasi adalah data sekunder yang disimpan dalam bentuk dokumen atau *file* (catatan konvensional maupun elektronik). Pada intinya, metode dokumenter adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, catatan harian, kenang-kenangan, laporan dan sebagainya.

Sifat utama dari data ini tak terbatas pada ruang dan waktu sehingga memberi peluang kepada penulis untuk hal-hal yang telah silam. Kumpulan data bentuk tulisan ini

---

<sup>28</sup> Masri Singarimbun dan Trihandayani, *Metode Penelitian Survei* Ed. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (Jakarta: LP3ES, 1989), hal. 177

<sup>29</sup> Suharsimi Arikunto, *Op.Cit. hal 206*

disebut dokumen dalam arti luas termasuk monument, artefak, foto, *tape*, mikrofilm, *disc*, *CD-Rom* dan *hard disk*. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah. Kalau fokus penelitiannya berkenaan dengan kebijakan pendidikan, dan tujuannya mengkaji kebijakan-kebijakan pendidikan untuk pengembangan karakter bangsa, maka yang dicari adalah dokumen-dokumen undang-undang, Kepres, PP, Kepmen, kurikulum, pedoman-pedoman sampai dengan juklak dan juknis yang berkenaan dengan kebijakan pengembangan karakter bangsa.<sup>30</sup>

Dokumenter dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Dokumen Pribadi

Adalah catatan atau karangan seseorang secara tertulis tentang tindakan, pengalaman, kepercayaannya. Dokumen pribadi dapat berupa buku harian, surat pribadi dan autobiografi.

b. Dokumen Resmi

Dokumen resmi terbagi atas, dokumen intern dan ekstern. Dokumen intern dapat berupa memo, pengumuman, instruksi, aturan lembaga untuk lapangan sendiri seperti risalah atau laporan rapat, keputusan pemimpin kantor, konvensi dan sebagainya. Dokumen ekstern berupa bahan-bahan informasi yang dikeluarkan suatu lembaga, seperti majalah, buletin, berita yang disiarkan ke media massa, pengumuman atau pemberitahuan<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Nana Syaodih Sukmadinata,..... hal, 222

<sup>31</sup> Puguh Suharso. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Bisnis* (Jakarta: PT Indeks, 2009), hal.104

Teknik ini penulis gunakan untuk mengetahui data Madrasah Aliyah di kota Semarang.

### **E. Analisis Data**

Analisa data merupakan suatu lanjutan dari pengumpulan data dari yang telah diperoleh atau dikumpulkan tidak akan mempunyai apa-apa dalam studi ini. Jika tidak di analisa maka analisa data merupakan arah pada tujuan studi ini.

- a. *Editing* yaitu menelaah kembali catatan-catatan oleh para pengolah data. Dalam hal ini penulis menggunakan untuk meneliti kembali catatan dari hasil data yang diperoleh dari laporan itu, apakah sudah cukup baik
- b. *Koding* yaitu usaha mengklasifikasikan jawaban para responden menurut macamnya. Cara ini penulis menggunakan untuk mengklasifikasikan daftar isian.<sup>32</sup>
- c. *Tabulating* yaitu suatu kegiatan untuk membuat tabel-tabel berdasarkan kategori atau klasifikasi untuk kepentingan analisa data.<sup>33</sup>
- d. *Scoring* yaitu mengubah data tersebut kedalam bentuk angka-angka kuantitatif agar dapat dilakukan analisis dengan menggunakan teknik statistik.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Koencoroningrat, *Metode Penelitian Masyarakat*. (Jakarta: PT. Gramedia, 2006), hal. 48

<sup>33</sup> *Ibid.*, hal. 274

<sup>34</sup> Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 1999), hal. 208. Dan Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta: Hanindita, 1995), hal. 13

Adapun cara yang ditempuh untuk menganalisis data yang berupa angka baik dari hasil angket tertutup maupun dari angket terbuka adalah dengan teknik analisis sebagai berikut<sup>35</sup>:

#### 1. Persamaan Regresi

Persamaan Regresi untuk empat prediktor adalah:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

Keterangan:

Y = skor Y yang diprediksikan

a = intersepsi

b<sub>1</sub> = slop variable X<sub>1</sub>

b<sub>2</sub> = slop variable X<sub>2</sub>

b<sub>3</sub> = slop variable X<sub>3</sub>

X<sub>1</sub> = skor variable X<sub>1</sub>/Prediktor 1

X<sub>2</sub> = skor variable X<sub>1</sub>/Prediktor 2

X<sub>3</sub> = skor variable X<sub>1</sub>/Prediktor 3

Untuk mencari koefisien regresi b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, dan b<sub>3</sub> dapat digunakan persamaan simultan, sebagai berikut:

1.  $\sum X_1 Y = b_1 \sum X_1^2 + b_2 \sum X_1 X_2 + b_3 \sum X_1 X_3$
  2.  $\sum X_2 Y = b_1 \sum X_1 X_2 + b_2 \sum X_2^2 + b_3 \sum X_2 X_3$
  3.  $\sum X_3 Y = b_1 \sum X_1 X_3 + b_2 \sum X_2 X_3 + b_3 \sum X_3^2$
  4.  $\sum X_4 Y = b_1 \sum X_1 X_4 + b_2 \sum X_2 X_4 + b_3 \sum X_3 X_4$
- $$a = Y - b_1 X_1 - b_2 X_2 - b_3 X_3$$

#### 2. Merangkum Hasil Analisis Varian

---

<sup>35</sup> Prof. Dr. Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 71, dan Ibnu Hadjar, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, (Jakarta: Raja Grafindo, 1999), hal. 209

3. Proporsi Sumbangan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  pada varian Y
- 1) Proporsi sumbangan  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  pada varian Y secara individual/terpisah:
- a. Proporsi Sumbangan  $X_1$  pada varian Y:

$$R^2_{y1} = \frac{(\sum yx_1)^2}{\sum x_1^2 \sum y^2}$$

- b. Proporsi Sumbangan  $X_2$  pada varian Y:

- c. Proporsi Sur  $R^2_{y2} = \frac{(\sum yx_2)^2}{\sum x_2^2 \sum y^2}$  :

$$R^2_{y3} = \frac{(\sum yx_3)^2}{\sum x_3^2 \sum y^2}$$

- 2) Proporsi sumbangan bersama  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  pada varian Y:

$$R^2_{y123} = \frac{JK_{reg}}{JK_{tot}}$$

- 3) Proporsi sumbangan disesuaikan bersama  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  pada varian Y:

$$R^2_{y123 \text{ disesuaikan}} = 1 - \frac{RK_{reg}}{RK_{tot}}$$

- 4) Pningkatan Proporsi varian Y yang ditambahkan oleh  $X_2$  setelah  $X_1$ :

$$R^2_{y123} - R^2_{y1}$$

- 5) Peningkatan Proporsi varian Y yang ditambahkan oleh  $X_1$  dan  $X_2$ :

$$R^2_{y123} - R^2_{y2}$$

4. Mencari Koefisien Korelasi  
a) Koefisien Korelasi antara Y dan  $X_1$  :

$$r_{y1} = \frac{\sum yx_1}{\sqrt{\sum x_1^2 \sum y^2}}$$

- b) Koefisien Korelasi antara Y dan  $X_2$  :

$$r_{y2} = \frac{\sum yx_2}{\sqrt{\sum x_2^2 \sum y^2}}$$

- c) Koefisien Korelasi antara Y dan  $X_3$  :

$$r_{y3} = \frac{\sum yx_3}{\sqrt{\sum x_3^2 \sum y^2}}$$

- d) Koefisien Korelasi antara  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  :

$$r_{123} = \frac{\sum X_1 X_2 X_3}{\sqrt{\sum x_1^2 \sum x_2^2 \sum x_3^2}}$$

- e) Koefisien Korelasi Parsial antara Y dan  $X_1$  setelah efek  $X_2$  dihilangkan:



$$r_{y1.2} = \frac{r_{y1} - (r_{12} \cdot r_{y2})}{\sqrt{\sum (1 - r_{12}^2) (1 - r_{y2}^2)}}$$

- f) Koefisien Korelasi Parsial antara Y dan  $X_2$  setelah efek  $X_1$  dihilangkan:

$$r_{y2.1} = \frac{r_{y2} - (r_{12} \cdot r_{y1})}{\sqrt{\sum (1 - r_{12}^2) (1 - r_{y1}^2)}}$$

# BAB IV

## KEPEMIMPINAN KEPALA MADRASAH

### A. Deskripsi Data

#### 1. Data Motivasi Kerja

Angket tentang Motivasi Kerja Kepala Madrasah Aliyah terdiri dari 12 pertanyaan yang merupakan pengembangan dari indikator motivasi kerja kepala madrasah dengan 5 alternatif jawaban yaitu, sangat setuju, setuju, ragu ragu/bimbang, tidak setuju, sangat tidak setuju. Adapun rekapitulasi angket motivasi kerja kepala madrasah adalah sebagai berikut :

*Tabel 9*  
*Data Hasil Kajian*  
*Motivasi Kerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang*  
*Tahun 2018 (X1)*

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jml
1	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	5	44
2	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	45
3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	53
4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	4	5	5	53
5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	2	4	48
6	5	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	4	51
7	5	5	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	53
8	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	3	52
9	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	40

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jml
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
11	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	54
12	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	55
13	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	49
14	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5	3	54
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	59
16	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	5	5	54
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	58
18	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	2	50
19	3	2	4	3	2	4	4	3	2	5	4	3	39
20	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	55
21	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	54
22	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	55
23	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	49
24	5	4	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	54
25	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	54
JM	118	116	119	114	89	112	112	104	95	102	111	98	1290

Dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dicari luas interval nilai untuk menentukan kualifikasi dan mencari nilai rata-rata (mean) dari variable  $X_1$ .

- a. Mencari Luas Interval untuk menentukan kualifikasi dengan rumus:

$$i = \frac{\text{range}}{\text{Jumlah Interval}}$$

Sedangkan range diperoleh dari :

$$R = H - L + 1$$

Keterangan :

H = Angka tertinggi = 56

L = Angka terendah = 18

1 = Bilangan konstan = 1

R = 59 - 39 + 1, R = 21

$$\text{Jadi, : } i = \frac{21}{5}$$

= 4,2 dibulatkan menjadi 4

b. Mencari rata-rata (Mean)

Mencari nilai rata – rata (Mean) Variabel X dengan rumus :

$$M = \frac{\sum Mx}{N}$$

Keterangan =

M Mean (Nilai Rata–Rata)

$\sum Mx$  Jumlah nilai motivasi kerja Kamad

N Jumlah responden

Jadi nilai rata–rata variabel X adalah :

Diketahui : N = 25

$\sum Mx$  = 1.290

$$\begin{aligned} \text{Jadi, } M &= \frac{1.290}{25} \\ &= 51,6 \end{aligned}$$

Dari penentuan interval diatas kemudian disajikan dalam bentuk kriteria interval nilai yang disertakan juga distribusi frekuensi skor motivasi kerja kepala madrasah beserta persentasenya, seperti tampak pada tabel dibawah ini:

*Tabel 10*  
*Interval motivasi kerja kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang tahun pelajaran 2018/2019*

No	Interval	Keterangan
1	55 - 59	Sangat baik
2	51 - 54	Baik
3	47 - 50	Cukup
4	43 - 46	Rendah
5	39 - 42	Sangat Rendah

*Tabel 11*  
*Distribusi motivasi kerja kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang*

Interval	Frekuensi	P (%)
55 - 59	6	24 %
51 - 54	11	44 %
47 - 50	4	16 %
43 - 46	2	8 %
39 - 42	2	8 %
Jumlah	25	100 %

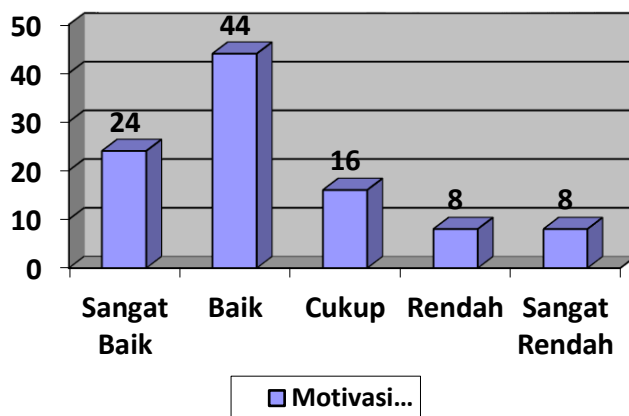
Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Motivasi Kerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dengan

mean 51,6 termasuk kategori Baik karena berada pada interval 51 - 54. Adapun persentase nilainya adalah sebagai berikut:

- 1) Interval 55 - 59 (sangat baik) dengan nilai 24%
- 2) Interval 51 - 54 (baik) dengan nilai 44%
- 3) Interval 47 - 50 (cukup) dengan nilai 16%
- 4) Interval 43 - 46 (Rendah) dengan nilai 8 %
- 5) Interval 39 - 42 (Sangat Rendah) nilai 8 %

Adapun Hasil Penelitian motivasi kerja kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 dapat diuraikan melalui grafik sebagai berikut:

*Grafik 1*  
*Distribusi motivasi kerja kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang*



## 2. Data Iklim Madrasah

Angket tentang Iklim Madrasah Aliyah terdiri dari 28 pertanyaan yang merupakan pengembangan dari indikator iklim madrasah dengan 5 alternatif jawaban yaitu, selalu,

sering, Kadang-kadang, jarang, tidak pernah. Adapun rekapitulasi angket Iklim madrasah adalah sebagai berikut :

*Tabel 12*  
*Iklim Madrasah Aliyah Se Kota Semarang Tahun 2018 (X2)*

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
2	5	5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	2	2	4	4
3	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
5	5	5	5	5	3	4	5	4	3	3	2	4	4	5	3
6	5	5	5	5	3	5	4	3	3	4	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
8	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	3	3	4	1
9	4	4	4	4	2	3	4	4	3	2	3	3	3	4	4
10	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
11	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4
12	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4
13	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4
14	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	3	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4
17	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
18	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	2	3	4	3
19	3	2	4	3	2	4	4	3	2	5	4	3	2	4	4
20	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	0
21	5	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	5	5	5	4
22	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5	3	3	5	4
23	5	5	5	5	3	4	4	3	3	4	3	5	5	5	4
24	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	3	4	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
JM	121	120	123	118	91	115	117	108	97	102	111	98	100	118	101

16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	JML
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	138
4	5	5	3	5	4	4	5	5	5	3	4	5	112
4	3	4	2	3	4	5	4	5	5	4	5	4	117
4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	130
4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	122
4	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	126
5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	136
2	2	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	114
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	101
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	136
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	130
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	132
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	125
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	132
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	134
4	5	5	4	4	4	0	5	4	4	3	5	4	111
4	5	3	2	3	5	4	4	5	5	4	3	5	101
4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	124
5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	130
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	132
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	125
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	134
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	139
113	118	119	101	117	116	117	121	123	122	116	112	119	3154

Dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dicari luas interval nilai untuk menentukan kualifikasi dan mencari nilai rata-rata (mean) dari variable  $X_2$ .

- Mencari Luas Interval untuk menentukan kualifikasi dengan rumus:



$$i = \frac{\text{range}}{\text{Jumlah Interval}}$$

Sedangkan range diperoleh dari :

$$R = H - L + 1$$

Keterangan :

H = Angka tertinggi = 139

L = Angka terendah = 101

1 = Bilangan konstan = 1

R = 139 – 101 + 1, = 39

$$\text{Jadi, : } i = \frac{39}{5} =$$

= 7,8 dibulatkan menjadi 8

b. Mencari rata-rata (Mean)

Mencari nilai rata – rata (Mean) Variabel X dengan rumus :

$$M = \frac{\sum Mx}{N}$$

Keterangan =

M = Mean (Nilai Rata – Rata )

$\sum Mx$  = Jumlah nilai iklim madrasah

N = Jumlah responden

Jadi nilai rata – rata variabel X adalah :

Diketahui : N = 25

$\Sigma Mx = 3.154$

$$\text{Jadi, } M = \frac{3.154}{25} =$$

M = 126,16

Dari penentuan interval diatas kemudian disajikan dalam bentuk kriteria interval nilai yang disertakan juga distribusi frekuensi skor iklim sekolah/madrasah pada madrasah aliyah se kota semarang beserta persentasenya, seperti tampak pada tabel dibawah ini :

*Tabel 13*  
*Interval Iklim Madrasah Aliyah di kota Semarang*  
*tahun pelajaran 2018/2019*

No	Interval	Keterangan
1	132 - 139	Sangat baik
2	124 - 131	Baik
3	116 - 123	Cukup
4	108 - 115	Rendah
5	101 - 107	Sangat Rendah

*Tabel 14*  
*Distribusi iklim Madrasah Aliyah di kota Semarang*  
*tahun pelajaran 2018/2019*

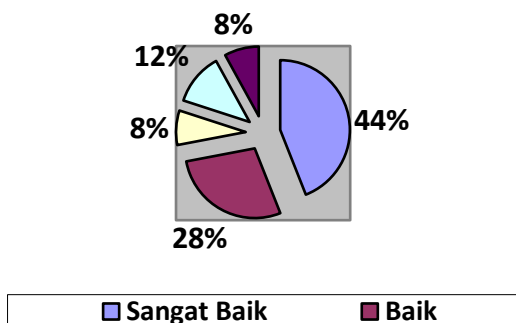
Interval	Frekuensi	P ( % )
132 - 139	11	44 %
124 - 131	7	28 %
116 - 123	2	8 %
108 - 115	3	12 %
101 - 107	2	8 %
Jumlah	25	100 %

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa Iklim Madrasah Aliyah di Kota Semarang dengan mean 126,16 termasuk kategori baik karena berada pada interval 124 - 131. Adapun persentase nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Interval 132 - 139 (sangat baik) nilai 44 %
- 2) Interval 124 - 131 (baik) dengan nilai 28 %
- 3) Interval 116 - 123 (cukup) dengan nilai 8 %
- 4) Interval 108 - 115 (Rendah) dengan nilai 12 %
- 5) Interval 101 - 107 (Sangat Rendah) nilai 8 %

Selanjutnya Hasil Penelitian Iklim sekolah di Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 dapat diuraikan melalui grafik sebagai berikut:

*Grafik 2*  
*Distribusi iklim Madrasah Aliyah di kota Semarang*  
*tahun pelajaran 2018 / 2019*



### 3. Data Kepuasan Kerja

Angket tentang kepuasan kerja kepala Madrasah Aliyah terdiri dari 24 pertanyaan yang merupakan pengembangan dari indikator kepuasan kerja kepala madrasah dengan 5 alternatif jawaban yaitu, sangat setuju, setuju, bimbang/ragu ragu, tidak setuju, sangat tidak setuju. Adapun rekapitulasi angket kepuasan kerja kepala madrasah adalah sebagai berikut :

*Tabel 15*  
*Kepuasan Kerja Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang*  
*Tahun 2018 (X3)*

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
2	4	3	4	3	4	3	4	5	4	5	4	4	4	5	4
3	4	4	4	3	2	2	4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
5	3	4	4	2	3	3	4	5	4	4	5	4	4	5	4
6	3	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
8	2	4	4	1	1	1	3	2	4	4	5	4	4	4	4
9	3	4	3	2	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4
10	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
11	3	5	4	3	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	3	4
13	5	5	5	3	3	3	5	5	4	3	4	5	5	5	5
14	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4
15	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
16	3	5	4	3	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5
17	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	4	5	3	2	5	5	4	2	4	4	3	3	3
19	3	3	4	0	2	1	2	3	4	4	3	3	4	5	2
20	5	4	5	3	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
21	3	5	4	3	3	2	4	5	4	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	3	4	4	5	4
23	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	5
24	5	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5	5	4
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
JM	102	113	109	88	92	85	107	111	108	114	114	112	112	118	108

16	17	18	19	20	21	22	23	24	JML
4	3	3	3	4	5	5	5	5	106
4	3	4	4	4	4	5	3	3	94
4	4	3	3	2	2	3	4	3	88
5	4	4	3	3	5	5	4	4	105
5	4	3	3	3	3	5	2	3	89
4	5	5	3	4	4	5	4	5	106
5	5	5	5	5	5	5	4	5	118
4	4	1	1	1	1	1	1	1	62
4	4	4	4	3	3	4	1	4	83
5	5	5	5	4	5	5	4	5	116
5	4	5	3	2	1	1	2	4	90
4	5	4	5	5	5	5	1	5	106
5	5	4	4	5	5	5	4	4	106
5	4	5	4	4	4	5	4	5	105
5	5	5	5	5	5	5	3	5	116
5	4	5	3	2	1	1	2	4	90
5	5	4	5	4	5	5	4	5	114
4	4	4	4	4	4	2	4	5	90
3	4	3	4	5	3	4	4	4	77
5	4	5	4	3	4	5	4	4	104
5	4	5	3	2	1	1	2	4	90
4	5	4	5	5	5	5	1	5	106
5	5	4	4	5	5	5	4	4	106
5	4	5	4	4	4	5	4	5	105

16	17	18	19	20	21	22	23	24	JML
5	5	5	5	5	5	5	3	5	116
114	108	104	96	93	94	102	78	106	2488

Dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dicari luas interval nilai untuk menentukan kualifikasi dan mencari nilai rata-rata (mean) dari variable  $X_3$ .

- Mencari Luas Interval untuk menentukan kualifikasi dengan rumus:

$$i = \frac{\text{range}}{\text{Jumlah Interval}}$$

Sedangkan range diperoleh dari :

$$R = H - L + 1$$

Keterangan :

H = Angka tertinggi = 118

L = Angka terendah = 62

1 = Bilangan konstan = 1

R = 118 - 62 + 1

R = 57

$$\text{Jadi, : } i = \frac{57}{5}$$

i = 11,4 sehingga dibulatkan menjadi 11

- Mencari rata-rata (Mean)

Mencari nilai rata - rata (Mean) Variabel X dengan rumus :

$$M = \frac{\sum Mx}{N}$$

Keterangan =

M = Mean (Nilai Rata – Rata )

$\sum Mx$  = Jumlah nilai kepemimpinan Kamad

N = Jumlah responden

Jadi nilai rata – rata variabel X adalah :

Diketahui : N = 25

$\sum Mx$  = 2.488

2.488

25

Jadi, M =

M = 99,52

Dari penentuan interval diatas kemudian disajikan dalam bentuk kriteria interval nilai yang disertakan juga distribusi frekuensi skor kepuasan kerja kepala madrasah beserta persentasenya, seperti tampak pada tabel dibawah ini :

*Tabel 16*  
*Interval Kepuasan Kerja di Madrasah Aliyah*  
*di kota Semarang*

No	Interval	Keterangan
1	107 - 118	Sangat baik
2	95 - 106	Baik
3	84 - 94	Cukup
4	73 - 83	Rendah
5	62 - 72	Sangat Rendah

*Tabel 17*  
*Distribusi Kepuasan Kerja Kepala Madrasah Aliyah*  
*di kota Semarang*

<b>Interval</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>P ( % )</b>
107 - 118	5	20 %
95 - 106	10	40 %
84 - 94	7	28 %
73 - 83	2	8 %
62 - 72	1	4 %
Jumlah	25	100 %

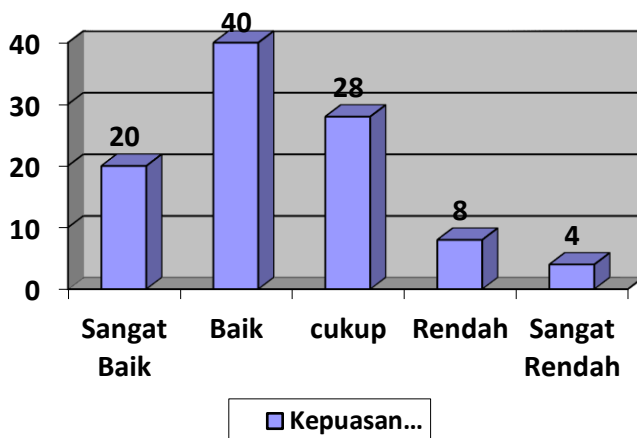
Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dengan mean 99,52 termasuk kategori baik karena berada pada interval 95 - 106. Adapun persentase nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Interval 107 - 118 (sangat baik) nilai 20 %
- 2) Interval 95 - 106 (baik) dengan nilai 40 %
- 3) Interval 84 - 94 (cukup) dengan nilai 28 %
- 4) Interval 73 - 83 (Rendah) dengan nilai 8 %
- 5) Interval 62 - 72 (Sangat Rendah) nilai 4 %

Selanjutnya Hasil Penelitian Kepuasan Kerja Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 dapat uraikan melalui grafik sebagai berikut:

*Grafik 3*  
*Distribusi Kepuasan Kerja Kepala Madrasah Aliyah*  
*di kota Semarang*





#### 4. Data Kepemimpinan Pembelajaran

Angket tentang kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah terdiri dari 20 pertanyaan yang merupakan pengembangan dari indikator kepemimpinan kepala madrasah dengan 5 alternatif jawaban yaitu, selalu, sering, Kadang-kadang, jarang, tidak pernah. Adapun rekapitulasi angket kepemimpinan kepala madrasah adalah sebagai berikut :

*Tabel 18*  
*Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah Se Kota Semarang Tahun 2018 (Y)*

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	4	5	5	4	3	5	4	4	4	5
2	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	3	5	5	4	4	3	5	5	5	4

6	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
8	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4
9	5	4	4	4	4	4	3	5	5	4
10	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
11	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
12	2	4	4	5	5	5	4	3	3	3
13	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
15	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
17	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
18	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5
19	4	5	2	3	4	3	4	4	3	3
20	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3
21	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4
22	2	4	4	5	5	5	4	3	3	3
23	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
25	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
JM	105	118	116	106	116	118	105	110	112	109

[illegible]

3	5	4	3	4	4	3	4	4	5	<b>77</b>
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	<b>95</b>
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>97</b>
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	<b>96</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	<b>97</b>
5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	<b>90</b>
4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>90</b>
4	5	4	3	4	4	5	4	4	4	<b>76</b>
3	4	4	4	5	5	4	5	5	4	<b>83</b>
5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	<b>97</b>
3	5	4	3	4	4	3	4	4	5	<b>77</b>
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	<b>95</b>
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>97</b>
5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	<b>96</b>
108	116	114	110	116	116	109	114	109	112	2239

Dari hasil perhitungan tersebut, kemudian dicari luas interval nilai untuk menentukan kualifikasi dan mencari nilai rata-rata (mean) dari variable Y.

- a. Mencari Luas Interval untuk menentukan kualifikasi dengan rumus:

$$i = \frac{\text{range}}{\text{Jumlah Interval}}$$

Sedangkan range diperoleh dari :

$$R = H - L + 1$$

Keterangan :

H = Angka tertinggi = 97

$$L = \text{Angka terendah} = 71$$

$$1 = \text{Bilangan konstan} = 1$$

$$R = 97 - 71 + 1 \quad R = 27$$

$$\text{Jadi, : } i = \frac{27}{5}$$

$i = 5,4$  dibulatkan menjadi 5

b. Mencari rata-rata (Mean)

Mencari nilai rata – rata (Mean) Variabel Y dengan rumus:

$$M = \frac{\sum Mx}{N}$$

$$\text{Diketahui : } N = 25$$

$$\sum Mx = 2.239$$

$$\text{Jadi, } M = \frac{2.239}{25}$$

$$M = 89,56$$

Dari penentuan interval diatas kemudian disajikan dalam bentuk kriteria interval nilai yang disertakan juga distribusi frekuensi skor kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah beserta persentasenya, seperti tampak pada tabel dibawah ini :

*Tabel 19*

*Interval Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang*

No	Interval	Keterangan
1	92 - 97	Sangat baik
2	86 - 91	Baik
3	81 - 85	Cukup
4	76 - 80	Rendah
5	71 - 75	Sangat Rendah

Tabel 20

*Distribusi Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang*

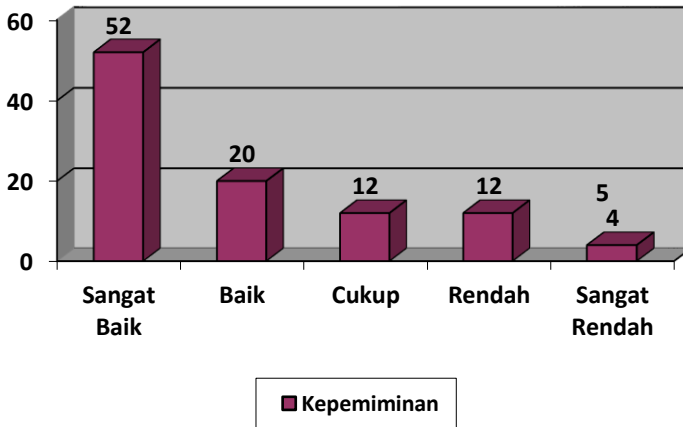
Interval	Frekuensi	P ( % )
92 - 97	13	52 %
86 - 91	5	20 %
81 - 85	3	12%
76 - 80	3	12%
71 - 75	1	4%
Jumlah	25	100 %

Dari perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dengan mean 89,56 termasuk kategori baik karena berada pada interval 86 - 91. Adapun persentase nilainya adalah sebagai berikut :

- 1) Interval 92 - 97 (sangat baik) dengan nilai 52 %
- 2) Interval 86 - 91 (baik) dengan nilai 20 %
- 3) Interval 81 - 85 (cukup) dengan nilai 12 %
- 4) Interval 76 - 80 (Rendah) dengan nilai 12 %
- 5) Interval 71 - 75 (Sangat Rendah) nilai 4 %

Adapun Hasil Penelitian Kepemimpinan Kepala Sekolah di Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 dapat uraikan melalui grafik sebagai berikut:

**Grafik 4**  
*Distribusi Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang*



## B. Hipotesis

### 1. Kontribusi Motivasi Kerja Terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang

*Tabel 21*  
*Kontribusi Motivasi Kerja terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang*  
 $(X_1 \rightarrow Y)$

Responden	$X_1$	$Y$	$\Sigma X_1 Y$
1	44	89	133
2	45	71	116

Responden	X <sub>1</sub>	Y	$\Sigma X_1Y$
3	53	92	145
4	53	89	142
5	48	86	134
6	51	96	147
7	53	97	150
8	52	81	133
9	40	82	122
10	58	96	154
11	54	97	151
12	55	77	132
13	49	95	144
14	54	97	151
15	59	96	155
16	54	97	151
17	58	90	148
18	50	90	140
19	39	76	115
20	55	83	138
21	54	97	151
22	55	77	132
23	49	95	144

Responden	X <sub>1</sub>	Y	Σ X <sub>1</sub> Y
24	54	97	151
25	54	96	150
Jumlah	1281	2239	3529

### Koefisien Regresi

Model	b	β	t	t-kritis pada taraf sign. 5,0%	Kesimpulan
Konstan (a)	51,947				
X	0,729	0,460	2,487	2,069	Signifikan

### Persamaan Regresi

$$Y' = a + bX$$

$$= 51,947 + 0,729 X$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diartikan bahwa, bila nilai motivasi kepala madrasah bertambah 1 maka nilai rata-rata kepemimpinan Pembelajaran kepala madrasah akan bertambah 0,729 atau setiap nilai motivasi kepala madrasah bertambah 10 maka nilai rata-rata kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah kota semarang tahun 2018 akan bertambah sebesar 7,29.

### Rangkuman Hasil Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuadrat (JK)	Derajat Kebebasan (DK)	Rerata Kuadrat (RK)	F	F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%	Kesimpulan
Regresi	337,932	1	337,932	6,187	4,279	Signifikan



Residu	1.256,228	23	54,619			
Total	1.594,160	24				

Variabel Dpenden (Y) : Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah

Sumbangan pada Varian Kepemimpinan Pembelajaran Kamad

<b>Sumbangan Varian</b>	<b>R Kuadrat</b>	<b>R Kuadrat Dis- esuaikan</b>
Motivasi Kerja	0,212	0,178

Berdasarkan pengolahan data SPSS versi 20 maka terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018, hal ini dapat dipaparkan melalui hasil uji F sebanyak 6,187 sedangkan F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%= 4,279 maka kesimpulannya positif dan signifikan (generalisasi untuk populasi). Kemudian kontribusi variable X1; motivasi kerja kepala madrasah terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 sebanyak 21,2 %.

## **2. Kontribusi Iklim Sekolah Terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang**

*Tabel 22*

*Kontribusi Iklim Madrasah terhadap kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah*

$(X_2 \rightarrow Y)$ 

No	X <sub>2</sub>	Y	Σ X <sub>2</sub> Y
1	138	89	227
2	112	71	183
3	117	92	209
4	130	89	219
5	122	86	208
6	126	96	222
7	136	97	233
8	114	81	195
9	101	82	183
10	136	96	232
11	130	97	227
12	132	77	209
13	125	95	220
14	134	97	231
15	139	96	235
16	132	97	229
17	134	90	224
18	111	90	201
19	101	76	177
20	124	83	207

No	X2	Y	Σ X2Y
21	130	97	227
22	132	77	209
23	125	95	220
24	134	97	231
25	139	96	235
<b>JML</b>	<b>3154</b>	<b>2239</b>	<b>5393</b>

## Koefisien Regresi

Model	b	B	t	t-kritis pada taraf sign. 5,0%	Kesimpulan
Konstan (a)	35,979				
X	0,425	0,577	3,392	2,064	Signifikan

## Persamaan Regresi

$$Y' = a + bX$$

$$= 35,979 + 0,425 X$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diartikan bahwa, bila nilai iklim sekolah bertambah 1 maka nilai rata-rata kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah akan bertambah 0,425 atau setiap nilai iklim madrasah bertambah 10 maka nilai rata-rata kepemimpinan pemebelajaran kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah se kota semarang tahun 2018 akan bertambah sebesar 4,25.

## Rangkuman Hasil Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuadrat (JK)	Dera-jat Kebeb- asan (DK)	Rerata Kuadrat (RK)	F	F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%	Kesimpulan
Regresi	531,629	1	531,629	11,508	4,279	Signifikan
Residu	1.062,531	23	46,197			
Total	1.594,160	24				

Variabel Dpenden (Y) : kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah

Sumbangan pada Varian Kepemimpinan Pembelajaran Kamad

Sumbangan Varian	R Kuadrat	R Kuadrat Dis- esuaikan
Iklim Madrasah	0,333	0,305

Berdasarkan pengolahan data SPSS versi 20 di atas, maka terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara iklim sekolah terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018, hal ini dapat dipaparkan melalui hasil uji F sebanyak 11,508 sedangkan F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%= 4,279 maka kesimpulannya positif dan signifikan (generalisasi untuk populasi). Kemudian kontribusi variable X2; iklim sekolah terhadap kepemimpinan pembelajaran Kamad pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 sebanyak 33,3 %.

### 3. Kontribusi Kepuasan Kerja Terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang

Tabel 23

Kontribusi Kepuasan Kerja terhadap kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang  
( $X_3 \rightarrow Y$ )

No	X3	Y	$\Sigma X_3Y$
1	106	89	195
2	94	71	165
3	88	92	180
4	105	89	194
5	89	86	175
6	106	96	202
7	118	97	215
8	62	81	143
9	83	82	165
10	116	96	212
11	90	97	187
12	106	77	183
13	106	95	201
14	105	97	202
15	116	96	212

No	X3	Y	$\Sigma X3Y$
16	90	97	187
17	114	90	204
18	90	90	180
19	77	76	153
20	104	83	187
21	90	97	187
22	106	77	183
23	106	95	201
24	105	97	202
25	116	96	212
<b>JML</b>	<b>2488</b>	<b>2239</b>	<b>4727</b>

### Koefisien Regresi

Model	b	B	t	t-kritis pada taraf sign. 5,0%	Kesimpulan
Konstan (a)	65,431				
X	0,242	0,410	2,154	2,069	Signifikan

### Persamaan Regresi

$$\begin{aligned}
 Y' &= a + bX \\
 &= 65,431 + 0,242 X
 \end{aligned}$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diartikan bahwa, bila nilai kepuasan kerja kepala madrasah bertambah 1 maka nilai rata-rata kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah akan bertambah 0,242 atau setiap nilai kepuasan kerja kepala madrasah bertambah 10 maka nilai rata-rata kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah aliyah kota semarang tahun 2018 akan bertambah sebesar 2,42.

#### Rangkuman Hasil Analisis Varian

Sumber	Jumlah Kuadrat (JK)	Dera-jat Kebe-basan (DK)	Rerata Kuadrat (RK)	F	F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%	Kesimpulan
Regresi	267,604	1	267,604	4,640	4,279	Signifikan
Residu	1.326,556	23	57,616			
Total	1.594,160	24				

Variabel Dpenden (Y) : Kepemimpinan Pembelajaran Kamad

Sumbangan pada Varian Kepemimpinan Pembelajaran Kamad

Sumbangan Varian	R Kuadrat	R Kuadrat Disesuaikan
Kepuasan kerja	0,168	0,132

Berdasarkan pengolahan data SPSS versi 20 maka terdapat kontribusi yang positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018,

hal ini dapat paparkan melalui hasil uji F sebanyak 4,640 sedangkan F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%= 4,279 maka kesimpulannya terdapat kontribusi yang positif dan signifikan. Kemudian kontribusi variable X3; kepuasan kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran Kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 sebanyak 16,8 %.

#### 4. Kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama Terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang

Tabel 24

*Kontribusi Motivasi, Iklim Madrasah dan Kepuasan Kerja terhadap Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018*  
( $X1 + X2 + X3 + X4 \rightarrow Y$ )

No	X1	X2	X3	Y	$\Sigma X1+X2+X3=Y$
1	44	138	106	89	377
2	45	112	94	71	322
3	53	117	88	92	350
4	53	130	105	89	377
5	48	122	89	86	345
6	51	126	106	96	379
7	53	136	118	97	404
8	52	114	62	81	309
9	40	101	83	82	306



No	X1	X2	X3	Y	$\Sigma X1+X2+X3=Y$
10	58	136	116	96	406
11	54	130	90	97	371
12	55	132	106	77	370
13	49	125	106	95	375
14	54	134	105	97	390
15	59	139	116	96	410
16	54	132	90	97	373
17	58	134	114	90	396
18	50	111	90	90	341
19	39	101	77	76	293
20	55	124	104	83	366
21	54	130	90	97	371
22	55	132	106	77	370
23	49	125	106	95	375
24	54	134	105	97	390
25	54	139	116	96	405
<b>JML</b>	<b>1290</b>	<b>3154</b>	<b>2488</b>	<b>2239</b>	<b>9171</b>

Regression

### Correlations

		Kepem- impinan	Motivasi Kerja	Iklim Mad- rasah	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kepemimpinan	1.000	.460	.577	.410
	Motivasi Kerja	.460	1.000	.731	.504
	Iklim Madrasah	.577	.731	1.000	.763
	Kepuasan Kerja	.410	.504	.763	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepemimpinan	.	.010	.001	.021
	Motivasi Kerja	.010	.	.000	.005
	Iklim Madrasah	.001	.000	.	.000
	Kepuasan Kerja	.021	.005	.000	.
N	Kepemimpinan	25	25	25	25
	Motivasi Kerja	25	25	25	25
	Iklim Madrasah	25	25	25	25
	Kepuasan Kerja	25	25	25	25

### Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Variables Re- moved	Method
1	Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Iklim Madrasah	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.582a	0.338	0.244	7.087

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja,  
Iklim Madrasah

ANOVA<sup>b</sup>

Correlations

		Kepemimpinan	Motivasi Kerja	Iklim Madrasah	Kepuasan Kerja
Pearson Correlation	Kepemimpinan	1.000	.460	.577	.410
	Motivasi Kerja	.460	1.000	.731	.504
	Iklim Madrasah	.577	.731	1.000	.763
	Kepuasan Kerja	.410	.504	.763	1.000
Sig. (1-tailed)	Kepemimpinan	.	.010	.001	.021
	Motivasi Kerja	.010	.	.000	.005
	Iklim Madrasah	.001	.000	.	.000
	Kepuasan Kerja	.021	.005	.000	.
N	Kepemimpinan	25	25	25	25
	Motivasi Kerja	25	25	25	25
	Iklim Madrasah	25	25	25	25
	Kepuasan Kerja	25	25	25	25

Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Iklim Madrasah	.	Enter

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	539.417	3	179.806	3.580	.031 <sup>a</sup>
	Residual	1054.743	21	50.226		
	Total	1594.160	24			

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, Iklim Madrasah

b. Dependent Variable: Kepemimpinan Pembelajaran

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.167	17.159		1.991	.060
Motivasi Kerja	.119	.415	.075	.286	.778
Iklim Madrasah	.421	.258	.572	1.633	.117
Kepuasan Kerja	-.038	.164	-.065	-.234	.817

a. Dependent Variable: Kepemimpinan Pembelajaran

Sumbangan pada Varian Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah

Sumbangan Varian	R Kuadrat	R Kuadrat Disesuaikan
Motivasi Kerja, Iklim Madrasah dan Kepuasan Kerja	0.338	0.244

Berdasarkan pengolahan data SPSS versi 20 di atas, maka terdapat kontribusi yang positif dan signifikan motivasi kerja, iklim sekolah dan kepuasan kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018, hal ini dapat dipaparkan melalui hasil uji F sebanyak 3.580 sedangkan F-Kritis PD Taraf Sign. 5,0%= 3.580 maka kesimpulannya positif dan signifikan (generalisasi untuk populasi). Kemudian kontribusi variable X1, X2 dan X3; motivasi kerja, iklim sekolah dan kepuasan kerja secara simultan terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang tahun 2018 sebanyak 33,8%.

## **B. Pembahasan**

Berdasarkan pengujian diatas dapat diketahui bahwa pengaruh iklim madrasah, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di kota Semarang pada taraf signifikasi 5% dan 1% keduanya menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima. Selanjutnya, data tentang pengaruh motivasi kerja, iklim madrasah dan kepuasan kerja terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di kota Semarang diperoleh dari hasil angket yang telah diberikan kepada 25 responden.

Setelah data terkumpul, kemudian data diolah dan dianalisis dengan menggunakan analisis regresi multi prediktor. Untuk tahap pertama dalam analisis ini penulis memasukkan data yang telah terkumpul kedalam tabel distribusi frekuensi dan tabel interval nilai untuk mengetahui kualitas masing-masing variabel baik variabel motivasi kerja kepala madrasah, iklim madrasah dan kepuasan kerja maupun variabel kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah Kota Semarang.

Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa mean dari motivasi kerja kepala madrasah adalah 51,6. Hal ini berarti bahwa pengaruh motivasi kerja kepala madrasah terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dalam kategori sangat baik, yaitu pada interval 51 - 54, yakni sebesar 44%. Sedangkan mean dari iklim organisasi Madrasah Aliyah di Kota Semarang ada-

lah 126,16 yaitu pada interval 124 - 131 berada dalam kategori baik dengan persentase sebesar 28%. Selanjutnya mean dari Kepuasan kerja kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang adalah 99,52 yaitu pada interval 95 - 106 berada dalam kategori baik dengan persentase sebesar 40%. Sedangkan mean dari Kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang adalah 89,56 yaitu pada interval 86 - 91 berada dalam kategori baik dengan persentase sebesar 20%.

Langkah berikutnya adalah mengolah data skor pengaruh Motivasi Kerja, Iklim Organisasi dan Kepuasan kerja kepala madrasah terhadap Kepemimpinan pembelajaran Kepala madrasah Aliyah di Kota Semarang dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 20, untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh variabel tersebut. Adapun hasilnya dapat dipaparkan dalam tabel berikut:

*Tabel 25*

*Korelasi motivasi kerja dengan Kepemimpinan Pembelajaran  
Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018*

Correlations

		Motivasi Kerja	Kepemimpinan
Motivasi Kerja	Pearson Correlation	1	.460*
	Sig. (2-tailed)		.021
	N	25	25
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.460*	1
	Sig. (2-tailed)	.021	
	N	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 26

Korelasi Iklim Sekolah dengan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018

Correlations

		Iklim Madrasah	Kepemimpinan
Iklim Madrasah	Pearson Correlation	1	.577**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	25	25
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.577**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	25	25

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Tabel 27*  
*Korelasi Kepuasan Kerja Kepala Madrasah dengan Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang Tahun 2018*

Correlations

		Kepuasan Kerja	Kepemimpinan
Kepuasan Kerja	Pearson Correlation	1	.410*
	Sig. (2-tailed)		.042
	N	25	25
Kepemimpinan	Pearson Correlation	.410*	1
	Sig. (2-tailed)	.042	
	N	25	25

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kemudian untuk mengetahui apakah hubungan tersebut termasuk dalam kategori sangat rendah, rendah, sedang, kuat atau bahkan sangat kuat. Menurut Sugiono, pedoman untuk mengukur kekuatan pengaruh disajikan seperti tabel berikut:

*Tabel 28*  
*Pedoman Untuk Mengukur Kekuatan Pengaruh*

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0.000 – 0.199	Sangat rendah
0.200 – 0.399	Rendah
0.400 – 0.599	Sedang
0.600 – 0.799	Kuat
0.800 – 1.000	Sangat kuat

Operasionalisasi Variabel (Sugiyono, 2012:149)



Sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi Motivasi Kerja Kepala Madrasah terhadap Kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah di Kota Semarang adalah kategori sedang karena berada pada interval koefisien 0.400 – 0.599 yaitu dengan nilai 0,460.

Kemudian pengaruh Iklim Madrasah terhadap Kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah di Kota Semarang adalah sedang karena berada pada interval koefisien 0.400 – 0.599 yaitu dengan nilai 0,577.

Selanjutnya kontribusi Kepuasan Kerja Kepala Madrasah terhadap Kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah di Kota Semarang adalah rendah karena berada pada interval koefisien 0.400 – 0.599 yaitu dengan nilai 0,410.

Selanjutnya berdasarkan perhitungan analisis regresi satu predictor (Motivasi Kerja), diperoleh  $F_{reg} = 6,187$ , sedangkan nilai pada tabel ( $f_t$ ) pada taraf signifikasi 5% sebesar 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 6,187 >$  dari  $F_{tabel}$  maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary correlation* sebesar 0,460 maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,212 = 21,2\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi motivasi kerja sebesar 21,2% terhadap kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar 78,28% dipengaruhi oleh faktor lain.

Perhitungan analisis regresi satu predictor (Iklim Madrasah), diperoleh  $F_{reg} = 11,508$ , sedangkan nilai pada tabel ( $f_t$ ) pada taraf signifikasi 5% sebesar 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 11,508 >$  dari  $F_{tabel}$  maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary correlation* sebesar 0,577

maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,333 = 33,3\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi iklim sekolah sebesar  $33,3\%$  terhadap Kepemimpinan pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar  $66,7\%$  dipengaruhi oleh faktor lain.

Adapun perhitungan analisis regresi satu predictor (kepuasan Kerja), diperoleh  $F_{reg} = 3,471$ , sedangkan nilai pada tabel (ft) pada taraf signifikansi  $5\%$  sebesar  $1,95$ . Dengan demikian  $F_{reg} = 3,471 >$  dari  $F$  tabel maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary correlation* sebesar  $0,410$  maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,168 = 16,8\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi Kepuasan Kerja sebesar  $16,8\%$  terhadap Kepemimpinan Pembelajaran kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar  $83,2\%$  dipengaruhi oleh faktor lain.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi tiga predictor; Motivasi Kerja, iklim madrasah dan kepuasan kerja, diperoleh  $F_{reg} = 3.580$ , sedangkan nilai pada tabel (ft) pada taraf signifikansi  $5\%$   $1,95$ . Dengan demikian  $F_{reg} = 3.580 >$  dari  $F$  tabel dan hasilnya positif dan signifikan. Adapun Sumbangan pada varian adalah  $0,338 = 33,8\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama sebesar  $33,8\%$  terhadap Kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah pada Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar  $66,2\%$  dipengaruhi oleh faktor lain; latar belakang pendidikan, tingkat intelegensi, minat kerja, tingkat pendidikan dan lain-lain.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Dengan mengacu pada pokok atau rumusan masalah, pengumpulan data dan hasil penelitian yang terkumpul dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan perhitungan analisis regresi satu predictor (Motivasi Kerja), diperoleh  $F_{reg} = 6,187$ , sedangkan nilai pada tabel (ft) pada taraf signifikasi 5% sebesar 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 6,187 >$  dari F tabel maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary correlation* sebesar 0,460 maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,212 = 21,2\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi motivasi kerja sebesar 21,2% terhadap kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar 78,28% dipengaruhi oleh faktor lain antara lain latar belakang Kepala Madrasah, tingkat intelegensi, kinerja kepala madrasah dan lain lain.
2. Perhitungan analisis regresi satu predictor (Iklim Madrasah), diperoleh  $F_{reg} = 11,508$ , sedangkan nilai pada tabel (ft) pada taraf signifikasi 5% sebesar 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 11,508 >$  dari F tabel maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary cor-*

*relation* sebesar 0,577 maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,333 = 33,3\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi iklim sekolah sebesar 33,3% terhadap Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar 66,7% dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi dan minat kerja kepala sekolah, perhatian kepala madrasah dan kepemimpinan atau gaya kepemimpinan kepala madrasah.

3. Perhitungan analisis regresi satu predictor (kepuasan Kerja), diperoleh  $F_{reg} = 3,471$ , sedangkan nilai pada tabel ( $f_t$ ) pada taraf signifikansi 5% sebesar 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 3,471 > \text{dari } F_{tabel}$  maka hasilnya positif dan signifikan. Adapun Hasil hitung *ordinary correlation* sebesar 0,410 maka interpretasi koefisien korelasi kategori sedang, Sumbangan pada varian adalah  $0,168 = 16,8\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi Kepuasan Kerja sebesar 16,8% terhadap Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar 83,2% dipengaruhi oleh faktor lain.
4. Berdasarkan perhitungan analisis regresi tiga predictor; Motivasi Kerja, iklim madrasah dan kepuasan kerja, diperoleh  $F_{reg} = 3.580$ , sedangkan nilai pada tabel ( $f_t$ ) pada taraf signifikansi 5% 1,95. Dengan demikian  $F_{reg} = 3.580 > \text{dari } F_{tabel}$  dan hasilnya positif dan signifikan. Adapun Sumbangan pada varian adalah  $0,338 = 33,8\%$ . Ini berarti bahwa kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama

sebesar 33,8% terhadap Kepemimpinan Kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang dan sebesar 66,2% dipengaruhi oleh faktor lain; latar belakang pendidikan, tingkat intelegensi, minat kerja, tingkat pendidikan dan lain-lain.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang menunjukkan adanya bahwa kontribusi Motivasi Kerja, Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama memiliki kontribusi yang positif dan signifikan terhadap Kepemimpinan kepala Madrasah Aliyah di Kota Semarang, maka berikut ini merupakan saran dari penulis, yakni:

- 1) Kepala Kementerian Agama Kota Semarang hendaknya lebih intensif dan berkelanjutan dalam meningkatkan kepemimpinan Pembelajaran dan iklim organisasi Madrasah Aliyah dengan cara mengikutsertakan dalam DIKLAT Manajemen Kepemimpinan Pembelajaran, supervisi pendidikan dan kewirausahaan.
- 2) Stakeholder Madrasah (Kepala kementerian Agama, Pengawas, akademisi) menciptakan suasana yang harmonis, rasa senasib dan kebersamaan, rasa keterbukaan dan kekeluargaan serta komunikasi yang baik dan kerjasama diantara berbagai komponen, baik kepala sekolah, wakil Kepala sekolah, guru maupun karyawan.
- 3) Kepala madrasah dalam meningkatkan kepemimpinannya hendaknya memberikan iklim organisasi madrasah yang kondusif, seperti berusaha untuk menggunakan waktu sebaik-baiknya dan tidak menunda tugas yang diamanahkan.

- 4) Pemerintah Kota Semarang dalam usaha meningkatkan produktivitas kepemimpinan pembelajaran Kepala Madrasah sepatutnya diikuti dengan peningkatan kesejahteraan yang pada gilirannya mampu membawa perubahan dan inovasi-inovasi dalam dunia pendidikan khususnya di Madrasah Aliyah.
- 5) Peningkatan kepemimpinan Pembelajaran Kepala Madrasah dapat dilakukan dengan cara mencintai dan profesional dalam pekerjaannya, sebagai syarat mencapai keberhasilan dalam perencanaan, proses dan evaluasi hasil pembelajaran di madrasah.
- 6) Partisipasi pemerintah Kota Semarang dalam kerangka mengimplementasikan tanggungjawab dalam meningkatkan kualitas pendidikan madrasah, khususnya swasta dengan memberikan bantuan dalam pengembangan SDM Kepala Madrasah, Wakil kepala Madrasah, guru dan karyawan serta peningkatan sarana prasarana dan bangunan fisik madrasah secara berkelanjutan dan berkeadilan.

## **B. Penutup**

Mengakhiri penulisan laporan penelitian ini, penulis mengucapkan puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat, hidayah serta inayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan lancar.

Penulis menyadari bahwa laporan penelitian ini masih banyak kekurangan, jauh dari sempurna. Kata demi kata merupakan aktualisasi optimal dari pikiran penulis, sehingga tentunya penulis mengharapkan saran dan kritik

yang konstruktif dari berbagai pihak demi kesempurnaan laporan penelitian ini.

Harapan penulis semoga laporan penelitian ini dapat dijadikan bahan kajian lebih lanjut dan bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya serta bagi masyarakat dan dunia pendidikan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Duhou, Ibtisam, 2002, *School Based Management*, terj. Nuryamin Aini, Jakarta: Logos Wacana Ilmu.
- Anas Sudijono, 2005, *Pengantar Dalam Statistik Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Arep dan Tanjung. 2003. *Manajemen Motivasi*, Jakarta: PT. Grasindo.
- As ad, 1995, *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*, Yogyakarta: Liberty.
- Astuti, Idayu. 2011. *Kepemimpinan Pembelajaran Sekolah Inklusi*. Malang: Bayumedia.
- Baedhowi. 2009, *Kebijakan Otonomi Daerah Bidang Pendidikan*. Semarang : Pelita Insani.
- Bangun,Wilson. 2012. *"Manajemen Sumber Daya Manusia"*. Jakarta : Erlangga.
- D.J. Mueller, 1986, *Measuring Sosial Attitude A Handbook for Researchers and Praktitioners*, New York: Teachers College Press.
- Danandjaja, James. 1986, *Foklor Indonesia Ilmu Gosip dan Dongeng*. Jakarta: Graffiti Press.
- Dani Darmawan, 2013*Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*. Universitas Pendidikan Indonesia.

- Dani Darmawan, 2013, *Implementasi Manajemen Inovasi Pendidikan Nonformal*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Daresh. 1989. *Supervision as Aproactive Process*. New Jersey : Longman.
- Data Kementerian Agama Kasi Penma Kota Semarang tahun 2018 dan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Semarang Tahun 2018, dan data tersebut adalah peserta Ujian Nasional (UN) Tahun 2017
- Davis, Keith dan John W. Newstrom, 1985, *Perilaku Dalam Organisasi*, Jilid I, Edisi 7, Erlangga.
- Diknas, 2000, *Manajemen peningkatan Mutu Berbasis Madrasah*, Jakarta: Dikdasmen.
- Djamaludin Ancok, 1989, *Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian*, Ed. Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, Jakarta: LP3S,
- E.R. Babbie, 1986, *The Practice of Social Research*, Belmont : Wadsworth. 4<sup>th</sup> Edition.
- Gibson Ivaneevich Donnely, 1995, *Organisasi Perilaku, Struktur, Proses*, Edisi Kelima, Jilid 1, cetakan kedelapan Erlangga, Jakarta.
- Hadari Nawawi dan Martini Hadari, 1995, *Instrumen penelitian bidang social*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Husaini Usman, 2008, *Manajemen, Teori, Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara.
- Ibnu Hadjar, 1999, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo,
- Marzuki, 1995, *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Hanindita.

- Idris, Jamaluddin. 2007. *Sekolah Efektif dan Guru Efektif*. Yogyakarta & Banda Aceh: Taufiqiyah Sa'adah & Suluh Press.
- Kauchak, D & Eggen, P. 2004. *Educational Psychology; Windows on Classrooms (6th)*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Koencoroningrat, 2006, *Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT. Gramedia,
- Lazaruth, Soewadji, 1984, *Kepala Sekolah dan Tanggungjawabnya*, Yogyakarta, Kanisius.
- Luthans, Fred. 1996. *Organizational Behavior*. Japan : McGraw-Hill Com-pany.
- M. Chabib Thoha, 1990, *Teknik evaluasi pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada,
- Malayu, S.P Hasibuan, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Gunung.
- Mangkunegara. 2002. *Insentif Dan Motivasi Instansi Negara*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Masri Singarimbun dan Trihandayani, 1989, *Metode Penelitian Survei* Ed. Masri Singarimbun dan Sofian Efendi Jakarta: LP3ES,
- Moedjiarto. 2002. *Sekolah Unggul*. Jakarta: Duta Graha Pustaka.
- Nana Syaodih Sukmadinata, 2011, *Metode Penelitian Pendidikan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peterson L J., et al. 2003. *Contemporary Oral and Maxillofacial Surgery*. 4th ed. Mosby. Saint Louis. Missouri.
- Pidarta, Made, 2009, *Supervisi Pendidikan Kontekstual*, Jakarta: PT Rineka Cipta.

- Prof. Dr. Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta,
- Prof. Dr. Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif, Kualitatif, R & D*, Bandung: Alfabeta,
- Prof. Dr. Sugiyono, 1999, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Ibnu Hadjar, 2011, *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Kuantitatif dalam Pendidikan*, Jakarta: Raja Grafindo.
- Prof. Dr. Sugiyono, 2011, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- Donald Ary, 1982, *Pengantar Penelitian dalam Pendidikan*, terj. Arif Furchan (Surabaya: Usaha Nasional)
- Depdiknas Kota Semarang, *Rencana Strategis Dinas Pendidikan Kota Semarang tahun 2016-2021*. Semarang.
- Robbins, P., Stephen. 1996. *Essential of Organization Behavior*. (New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Rowley, Chris. and Keith Jackson, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia : The Key Concepts*. Jakarta: PT. Rosdakarya.
- Sergiovanni, J. Thomas dan Starratt J. Robert, 1993, *Supervision a Redefinition*, New york: McGraw-Hill.
- Siagian, P. Sondang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Steers, M. Richard. 1985. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Steers, R.M., & Porter, L.W., 1987, *Motivation and Work Behavior*. USA: McGraw-Hill inc.
- Sudjana. 1996. *Metode Statistika*. Bandung : Penerbit Tarsito.
- Sugiyono, 1994, *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfa Beta.

- Suharsimi Arikunto, 2004. *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*, Jakarta: Rineka Cipta
- Tennessee State Board Of Education, 2008, "*Learning Centered Leadership Policy*". *The Instructional Leadership Redesign Comission*. USA: ILRC.
- Undang–Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3.
- Wardani, Dewi Kusuma dan Mintasih Indriayu. 2015. "*Kepemimpinan Pembelajaran Kepala Sekolah Untuk Meningkatkan Profesionalisme Guru Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN*". (Makalah disajikan dalam *Prosiding Seminar Nasional*, 9 Mei 2015.
- Wexley, K.N., & Yukl, G. A. 1984. *Organizational behavior and personal psychology*. Illinois : Richard D. Irwin Inc.